نوقشـــت هـــذه الرســـالة

أثـــر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة
دراسة ميدانية في مدينة دمشق

وأجيزت يـــوم الثلاثـــــــاء الواقع في ٢٠١١/١/٤ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

الاســـــــــم	الصفـــــــة	التوقيـــــــع
د. خالـــــد الأحمــد	عضـــواً	
د. فاضـــل حنــــا	عضـــواً	
د. محمـــــد حـــلاق	عضواً مشرفاً	

تــم إجـــراء التعديلات المطلوبة وأصـــبحت الرســـالة صـــالحة لمـــنح درجـــة الماجســـتير في التربية المقارنة والإدارة التربوية .

جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة



أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة

﴿ دراسة ميدانية في مدينة دمشق ﴾

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالب:

ياسين أحمد العواد

إشراف الدكتور:

محمد حلاق

المدرس في قسم التربية المقارنة

دمشق: 2010–2011م
1430–1431 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

مهداة

شكر وتقدير

بكل الاحترام والتقدير أتوجه بالشكر لأستاذي الفاضل **الدكتور محمد حلّاق**، والذي كان الموجه والمرشد في كل مرحلة من مراحل هذا البحث و لم يبخل علي بجهد أو وقت أو علم لتذليل جميع الصعاب وتقديم النصح والإرشاد، فله مني عظيم الشكر والامتنان.

كما أود أن أشكر أيضاً الدكتورة **عزيزة رحمة** لإشرافها وتقويمها على الجانب الإحصائي.

وشكري الجزيل أيضاً لأعضاء **لجنة الحكم الأفاضل** مقدراً لهم جهدهم في قراءة هذا البحث وتقويمه، وسيكون لملاحظاتهم الأثر الهام في استكمال عملي هذا.

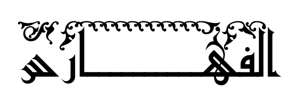
كما أشكر كل من وقف إلى جانبي من أساتذة أفاضل **وأخص أساتذتي في كلية التربية بجامعة دمشق.**

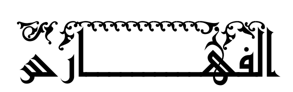
ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى **أفراد أسرتي وجميع الأصدقاء** الذين أمدوني بالدعم والمساندة اللازمين لإتمام هذا البحث.

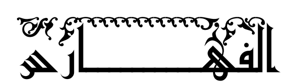
الباحث

ياسين العوّاد

فهرس المحتويات







م	فهرس الجداول	الصفحة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً– المقدمة.

ثانياً– مشكلة الدراسة.

ثالثاً – أهمية البحث.

رابعاً – أهداف البحث.

خامساً– أسئلة البحث.

سادساً– متغيرات البحث.

سابعاً– فرضيات البحث.

ثامناُ– أداة البحث.

تاسعاً– منهج البحث.

عاشراً– حدود البحث.

الحادي عشر– المجتمع الأصلي للبحث.

الثاني عشر– عينة البحث.

الثالث عشر– مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

الرابع عشر– خطوات البحث.

أولاً ــ المقدمة:

تهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة، فهي بحاجة إلى إدارة فاعلة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

والإدارة اليوم أداة تغيير فهي ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير واستمرارية الحياة، والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخل بعضها مع بعض، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والمتابعة، والتقويم، وجوهر الإدارة اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال (العجمي، 2000، ص73).

ويمثل ميدان الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم فالمدرسة مؤسسة تربوية تعليمية هامة في المجتمع، ونظام متكامل تضم مجموعة من العاملين من موظفين وعمال وغيرهم، كما تضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل، وأي خلل في هذا النظام المتكامل يصيب المدرسة بالتراجع، وتراكم الأعمال قد يصل إلى الإحباط والتبلد مما يسبب الشلل التام للمدرسة، والذي يصعب علاجه (الطويل، 1997، ص33).

وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وإنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية (سمعان، مرسي، 1985، ص57).

ولأن مدير المدرسة هو المسؤول عن إدارة المدرسة، فقد تطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجاته، والتربية الحديثة تنظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة، ويركز على اتباع الديمقراطية في الإدارة، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وكذلك مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية والعمل على استمرار زيادته (عبود، 1994، ص85). وإدارة الوقت لم تبق مهارة كمالية بالنسبة للمدير، وإنما هي ضرورة. فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في الوقت نفسه أن الوقت يمر ببطء، والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت (هلال، 1998، ص5).

وأهمية دراسة إدارة الوقت تنبع من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً من دون أي فائدة أو إنتاج بجانب رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل.

وأداء مدير المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصراً أساسياً آخر في استثمار الوقت داخل الإدارة المدرسية، وذلك نظراً لأن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع المدرسين العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها.

وتتعدد مجالات استفادة مدير المدرسة من إدارة الوقت من خلال أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الإدارية والإشرافية "تعليمية وعلاقات إنسانية" وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم لجميع ما يتعلق بالمدرسة، وقد تختلف هذه المهام تبعاً لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والإدارية ووجود المدارس في المدن والقرى والكثافة السكانية (المنيع، 1989، ص205).

والمديرون لا يختلفون من حيث الأنشطة التي يمارسونها ولكنهم يختلفون في مقدار الزمن المخصص لكل نشاط، وفعالية مدير المدرسة تعتمد على قدرته على تحليل وقته ومعرفته، ويعزو أغلب المديرين عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم إلى نقص في الوقت المتوفر لهم ولا يشعر بهذه الظاهرة (نقص الوقت) المديرون فقط وإنما يمكن اعتبارها ظاهرة اجتماعية يعاني منها أغلب الأفراد، وذلك يعود إلى محدودية عامل الوقت، باعتباره عنصراً نادراً وثميناً في الحياة، يتطلب منا استغلاله بشكل مكافئ لإنجاز مهامنا الشخصية والإدارية والمهنية بشكل فعال من دون أن تكون محدودية الوقت سبباً في ذلك، ومن الملاحظ أن هناك عدداً من الأعمال والأنشطة - تعتبر ببساطة - مضيعة للوقت، لأنها تبدده من دون أن تحقق نتائج مناسبة، فهي تستنفد قسماً كبيراً من الوقت، لكن المردود أو العائد منها لتحقيق الأهداف، يكون عادة قليلاً، ولقد أطلق بعض المفكرين عليها اسم لصوص الوقت (Time Robbers) ومن هذه الأمور الأعمال الروتينية والاجتماعات الطويلة والزائرون. ومن الواجب التنّبه من هذه الأعمال، ومراقبتها والتحكم فيها وعدم إفساح المجال أمامها لتتحكم في المديرين. وتنبع أهمية دراسة إدارة الوقت في مدارس التعليم العام، ليس فقط من مجرد ضرورة وجود المديرين في مكاتبهم في أثناء ساعات العمل اليومية، ولكن من ضرورة أداء مديري المدارس للواجبات المختلفة الملقاة على عاتقهم، كما وأن النمو المستمر في أعداد المدارس بالإضافة إلى تزايد الأعباء المالية المترتبة على هذا القطاع وارتفاع كلفته إضافة إلى ما يتعرض له الوطن من أزمات مالية واقتصادية، كل هذا يضع مديري المدارس أمام مسؤولياتهم باعتبارهم مديرين لمشاريع استثمارية عالية الكلفة، لا بل إن عدم نجاحهم في إدارة هذه المشاريع والعمل على تحقيق المخرجات

التربوية المطلوبة سيكون أعظم كلفة وأخطر مسؤولية تجاه حاضر الأمة ومستقبلها، فما أجدرهم والحالة هذه بأن ينظموا ساعات العمل اليومي تنظيماً علمياً يوفر أنسب الظروف والإمكانات لتحقيق النجاح.

وتستخدم العديد من الدول المتقدمة في أنظمتها الإدارية المختلفة أساليب إدارية متطورة لتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل جهد وتكلفة، وذلك ضمن إتباع خطوات علمية ومنهجية منظمة محددة بعيدة عن الأهواء والرغبات الشخصية، ووضع البدائل العديدة أمام الإداريين من أجل اختيار أنسبها وأقلها تكلفة وزمناً(عليان، 2005، ص 78). ويمكن القول إن إدارة الوقت بشكل عقلاني وبكفاءة هي من صلب أعمال مدير المدرسة القائد التربوي المسؤول عن نجاح المدرسة أو فشلها، وتحظى بشكل متزايد على اهتمام مديري المدارس بكون إدارة المدرسة أضخم عملية استثمار وإنتاج بشري، ذلك بأن مدير المدرسة الذي يستغل ويدير وقته بشكل علمي جيد، ويهتم بالإجراءات التي تسهم في تحقيق جميع الأهداف المخطط لها مسبقاً يحقق قدراً كبيراً من النجاح في عمله، ولا يتأتي له ذلك من خلال مواهبه الشخصية وقدرته الذاتية على التخطيط فحسب، بل لابد من إعداد وتأهيل علمي مسبق ويتم له ذلك من خلال الدراسة العلمية الجامعية في الكليات التربوية المتخصصة ومن خلال مواد تعنى بكلَّ ماله علاقة بالوقت وإدارته وتنظيمه.

ثانياًـــ مشكلة البحث:

العمل الإداري هو نشاط يسعى لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة، وتحقيق الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطط محددة، ولا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب، والعمل الإداري يتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً في عمليات الإدارة (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم). وتقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي لمدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم (أسعد، 2005، ص34)، فهدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وهكذا فإن طبيعة الدور الذي يؤديه مدير المدرسة وما يلقيه عليه هذا الدور من مسؤوليات تبرر بجلاء حاجته إلى الوقوف مع النفس لتفقدها ومراجعة عمله، فيعزز الإيجابيات ويعالج السلبيات التي تعترض طريق الإبداع والنجاح، وعدم تعليق الإخفاق على الظروف الصعبة للمدرسة أو للعاملين. فإن المدير الناجح هو الذي يبدع في ظل الإمكانات المتاحة (العريني، 2002، ص232)، ولاشك في أن القدر الأكبر من نجاح مدير المدرسة في القيام بالأعباء

والمسؤوليات المنوطة به يرجع إلى قدراته ومهاراته في التخطيط الجيد لوقته واستغلاله بالشكل المناسب والفعّال.

وقد تزايدت أهمية مدير المدرسة في ظل التغيرات الحالية في العالم، فقد أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية أن مدير المدرسة كقيادي سوف يكون مختلفاً تماماً في القرن الحادي والعشرين عن المديرين من الأجيال الماضية، لأنه سوف يواجه مشكلات عدة، كثيرة التعقيد، وذات انعكاسات سلبية صعبة، ولذلك فإن هذه المشكلات تحتاج إلى طرق جديدة وأساليب مختلفة في التفكير، ومن هذه المشكلات التغير الديمغرافي، ومحدودية التمويل، وزيادة الطلب على التعليم الراقي. وواقع الحال يعد الوقت من أكثر العناصر هدراً ومن أقلها استثماراً سواء من المنظمات أو من الأفراد العاديين ويعود ذلك لأسباب عدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره.

ورغم أهمية الوقت وكونه من أهم موارد الإدارة بشكل عام إلا أن الملاحظ ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي عنيت بإدارة الوقت لدى مديري المدارس مثل دراسة: المنيع والعبيدي (1982م) وسليمان (1993م) وأتكنز Atkins (1990م) والغامدي (1999م) ودراسة الشراري (2004) فقد أثبتت تلك الدراسات وغيرها أن إدارة الوقت لدى مديري المدارس تتعرض للكثير من الهدر، وعدم الإدراك الكافي لأهميته وتوظيفه بشكل جيد لتحقيق الأهداف المنشودة.

ونظراً لأهمية المدرسة، وأهمية موقع المدير في تلك المدرسة، كون أهم عوامل نجاحه في إدارته هي إجادته لإدارة وقته بشكل جيد، ولكون المدير متهماً في كثير من الدراسات، بعدم التوازن في توزيع الوقت المدرسي، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر، بغض النظر عن الأهمية والجدوى، أو استنفاد وقت اليوم المدرسي، في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل المدرسي مما يتسبب في هدر كثير من الأموال والجهد وتأخير عملية التعليم والتعلم، لذا جاءت هذه الدراسة استجابة لما سبق من أهمية إدارة الوقت اليومي لمدير المدرسة، ولما أوصت به كثير من الدراسات السابقة في ضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت، وتوضح طريقة صرفه واستهلاكه، وتوضح أسباب ضياعه، والمعوقات التي تحول بينه وبين الاستفادة منه بشكل كامل، **لذا فإن هذه الدراسة تحاول أن تجيب عن السؤال التالي:**

ما أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق؟

ويمكن تحديد مسوغات البحث بالنقاط الآتية:

1. قصور البرامج التدريبية التي تهتم بالبعد الزمني والمقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق وغيرها من قبل دوائر الإعداد والتدريب التابعة لمديريات التربية.
2. الشعور لدى مديري المدارس بضخامة العمل الإداري المدرسي مما كرس الشعور بالإحباط أحياناً، وتدني مستوى الحماس وروح المبادرة أحياناً أخرى، مما جعل جهد مدير المدرسة ينصب على إنجاز ما أوكل إليه من عمل كيفما اتفق، وهذا أدى إلى تدني مستوى الاهتمام بالوقت واستغلاله والتخطيط لإدارته.
3. عدم توافر دراسات سابقة في الجمهورية العربية السورية في حدود علم الباحث تناولت إدارة الوقت في ميدان الإدارة المدرسية.

ثالثاً_ أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة المدرسية التي تعددت مجالاتها في الوقت الحالي، فقد كان الجانب الإداري هو الذي يمثل عمل مدير المدرسة سابقاً، ومن ثم لم يكن هناك داعٍ لبذل أي مجهود إبداعي في محاولة من المدير لتنفيذ أعماله، ونتيجة لتطور التربية وانفتاحها على المجتمعات الأخرى، وقعت على مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة في تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحيط التي أخذت تتزايد في ظل هذه الظروف وتتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أهمية الإدارة في عالمنا المعاصر باعتبارها من الأمور المهمة جداً في نجاح أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية كافة.
- أهمية الإدارة المدرسية بوصفها إحدى الأدوات الرئيسة في نجاح النظام التربوي وتقدمه وبالتالي بناء جيل واعٍ مثقف.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة الثانوية لأنها المرحلة التي تعد الطالب للتعليم الجامعي، ومن ثم إلى سوق العمل.
- أهمية إدارة الوقت في عصرنا الراهن لما يتسم به من تطور سريع.
- أهمية إدارة الوقت ووجوب استثماره الاستثمار الأمثل، لكل فرد وخاصة لمن كان في موقع قيادي، مثل مديري المدارس.

- قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بكيفية استثمار الوقت الرسمي المتاح في نظام التعليم مما قد يسهم في تحسين مستوى التعليم في بلادنا.

رابعاً ــ أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم.
2. تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة للمهام الموكلة لهم(الإدارية- الفنية – الاجتماعية) من وجهة نظرهم.
3. تعرف درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم.
4. تعرف أثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) على درجة ممارسة إدارة الوقت.
5. تعرف أثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية) على درجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس في مهام أعمالهم.
6. تسليط الضوء على الحالات التي يضيع مدير المدرسة وقته.
7. تقديم الأسلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس الثانوية العامة وتنظيمه بشكل فعال.

خامساً ــ أسئلة البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق للمهام الموكلة لهم في مهام أعمالهم (الإدارية والفنية الاجتماعية) من وجهة نظرهم؟
3. ما أثر ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في تفعيل المهام الموكلة لهم (الإدارية والفنية الاجتماعية) ؟

سادساً ــ متغيرات البحث:

تتحدد المتغيرات المستقلة والتابعة كما يأتي:

1. **المتغيرات المستقلة** وتشمل:

- **متغير الجنس**: وله مستويان (الذكور والإناث).
- **متغير المؤهل العلمي والتربوي**: وله ثلاثة مستويات (حملة الإجازة الجامعية، حملة دبلوم التأهيل التربوي، حملة دبلوم الدراسات العليا فأكثر).
- **متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية**: وله أربعة مستويات (من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات ومن ثلاث سنوات إلى أقل من ست سنوات ومن ست سنوات إلى أقل من تسع سنوات و تسع سنوات وأكثر).

2. **المتغيرات التابعة** وتشمل:

- أراء مديري المدارس الثانوية العامة حول درجة ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم.
- أراء مديري المدارس الثانوية العامة حول درجة ممارستهم للمهام الموكلة إليهم.

وتقاس المتغيرات التابعة بأداة الاستبانة.

سابعاً ــ فرضيات البحث:

يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية) وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغيرات البحث (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية). وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

ثامناً ــ أداة البحث:

تحددت أداة الدراسة الحالية باستبانة رأي لاستطلاع آراء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق لممارسة إدارة الوقت، وممارسة المهام الموكلة لهم من وجهة نظرهم.

تاسعاً ـ منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي عرفه عبيدات (2003) بأنه: "نمط البحث الذي يسهم بتزويدنا بالمعلومات اللازمة لتقرير وضع الظاهرة المدروسة تقريراً موضوعياً، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث المرجوة"(عبيدات، 2003، ص223)، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

إذ قام الباحث بوصف واقع ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وكذلك وصف واقع ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ومن ثم التوصل إلى درجة العلاقة الارتباطية بينهما، وذلك من خلال جمع الدراسات والكتب النظرية التي تتناول إدارة الوقت والإدارة المدرسية ومهام مدير المدرسة في العصر الحديث وتحليل تلك المعلومات، ومن ثم تصميم استبانة لرصد الواقع بناءً على التحليل السابق، وتطبيقها على عينة البحث ثم تبويب وتحليل هذه البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية الملائمة واستخلاص النتائج.

عاشراً ـ حدود البحث:

تم تطبيق الدراسة الحالية ضمن حدودها الزمانية والمكانية والبشرية والعلمية المبينة كالآتي:

- **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق.
- **الحدود الزمنية**: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (2009–2010م).
- **الحدود البشرية**: تم تطبيق البحث على جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق.
- **الحدود العلمية**: تم بحث واقع ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وكذلك واقع ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة (الإدارية والفنية والاجتماعية) من وجهة نظرهم.

الحادي عشر ـ المجتمع الأصلي للبحث:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق والبالغ عددهم حسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي 2009–2010 الصادر عن مديرية التربية في مدينة دمشق (72) مديراً.

الثاني عشرـــ عينة البحث:

تم أخذ المجتمع الأصلي للبحث كاملاً كعينة للدراسة (عينة مقصودة)، ولذلك تكونت العينة الكلية للدراسة من (72) مديراً للمدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

الثالث عشرـــ مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **الوقت:** هو مقدار من الزمان قدر لأمر ما (أبن منظور، 1417هـــ،ص107).

– **يعرف سلامة (1988) الوقت بأنه:** وحدة قياس إذ يعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل (سلامة، 1988، ص16).

- **إدارة الوقت:**

– **يعرف زيدان (1992) إدارة الوقت:** حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ من دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر(زيدان، 1992، ص179).

– **يعرف القعيد (2001) إدارة الوقت:** بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل (القعيد، 2001، ص295).

– **يعرف عليّان (2005) إدارة الوقت:** بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي قائمة على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز والتوجيه والمتابعة، والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية، تستشرف المستقبل وتتنبأ به(عليان، 2005م، ص28).

وبعد استعراض جملة التعريفات قام الباحث باستخلاص التعريف الآتي لإدارة الوقت:

– **إدارة الوقت إجرائياً:** هو القدرة على أداء جميع الأعمال والمهام الموكلة للمدير خلال مدة زمنية معينة ومحددة مسبقاً في برنامج واضح، على أن يتم تنفيذها بدقة ومهارات لتحقيق الأهداف الموضوعة لها.

– **إدارة وقت مدير المدرسة الثانوية إجرائياً:** استثمار مدير المدرسة الثانوية لوقت العمل الرسمي من خلال تنظيمه بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية،

الأمر الذي يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

- **مظاهر إدارة الوقت:** يقصد الباحث بمظاهر إدارة الوقت في هذه الدراسة جميع الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بدءاً من التخطيط وصولاً إلى التنفيذ وما يتبعه من خطوات وإجراءات من أجل تسيير العمل المدرسي وتحقيق أهدافه بأقل كلفة وفي أقصر وقت ممكن، والتي يمكن رصد أثرها ومتابعتها من قبل العاملين معه أو مشرفي الإدارة المدرسية.
- **مضيعات إدارة الوقت:** يقصد الباحث بمضيعات إدارة الوقت في هذه الدراسة تلك الأنشطة والأعمال التي ليس لها عائد إيجابي والمؤثرة سلباً بشكل كلي أو جزئي على العمل الذي يقوم به الفرد مهما كان دوره ضمن منظومة العمل، سواء كانت ذاتية أم نتيجة مؤثرات خارجية.
- **الإدارة المدرسية:**

- **يعرّف العمايرة (2002) الإدارة المدرسية:** بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمايرة، 2002، ص18).
- **يعرف طافش (2004) الإدارة المدرسية:** بأنها "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً عالياً نظرياً وعملياً لتحقيق أهداف التربية الرامية إلى إشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات" (طافش، 2004، ص171).
- **الإدارة المدرسية إجرائياً:** عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

- **مدير المدرسة:**

- **يعرف العمري (1999) مدير المدرسة:** بأنه "قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه" (العمري، 1999، ص28).

- **مدير المدرسة إجرائياً:** شخص مؤهل علمياً ومهنياً لديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات وهو القائم على رأس عمله خلال العام الدراسي 2009–2010م في مدينة دمشق.

- **المهام الإدارية لمدير المدرسة:** "يقصد بها جميع المهام والواجبات التي ينبغي لمدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر" (الأغبري، 2000، ص143)، وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

- **المهام الفنية لمدير المدرسة:** "يقصد بها جميع المهام والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين إلى العملية التعليمية من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف، التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة" (الأغبري، 2000، ص144). وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

- **المهام الاجتماعية لمدير المدرسة:** وهي تلك المهام التي تؤمن اتصال المدرسة بالمجتمع من جهة، واتصال الموجودين في المدرسة فيما بينهم من جهة أخرى، الأمر الذي يتعلق بمدى انفتاح المدرسة أو انغلاقها على نفسها، ونوع العلاقات القائمة بين العاملين فيها ومستواها (بوز، 2000، ص102). وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

- **الفاعلية:**

- **يعرف كنعان (1995) الفاعلية:** بأنها "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن" (كنعان، 1995، ص386).

- **يعرف عابدين (2001) الفاعلية:** "بأنها عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة" (عابدين، 2001م، ص229).

- **الفاعلية إجرائياً:** قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهدافه المرجوة من خلال استثمار جميع الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة وكذلك توفير جوّ نفسيّ من الرضا الوظيفي والدافعية والتقبل لجميع المدرسين والعاملين تجاهه من خلال استثمار وقته وإدارته بالشكل الأمثل الذي يقوده إلى جميع مهامه بالشكل الأمثل.

الرابع عشرــ خطوات البحث:

سوف تسير الدراسة وفق الخطوات الآتية:

أولاًــ الإطار النظري، ويشمل الخطوات الآتية:

1. دراسة الأدبيات التربوية، والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.
2. إجراء دراسة نظرية، لتحديد خطوات إدارة الوقت وتحديد مفهومه.
3. توضيح مفهوم إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الثانوية.

ثانياً ــ الإطار الميداني، ويشمل:

1. إعداد استبانة لتحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية درجه ممارسة الموكلة لمدير المدرسة الثانوية، وذلك من خلال تحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الوقت لدى مدير المدرسة، بالإضافة إلى البحوث المتعلقة بالبحث.
2. التحقق من صدق أداة البحث وثباتها.
3. تطبيق أداة البحث.
4. تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.
5. عرض النتائج وتفسيرها.
6. تقديم المقترحات في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث.

الفصل الثاني

دراسات سابقة

- تمهيد.

أولاً- دراسات عربية.

ثانياً – دراسات أجنبية.

ثالثاً- تعقيب على الدراسات السابقة.

ـ تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض بعض الدراسات والبحوث المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد صنفت هذه الدراسات وعرضت في قسمين، الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وتم مراعاة التسلسل الزمني (من الأقدم إلى الأحدث)، ويتبع الباحث في عرض هذه الدراسات منهجاً تفصيلياً، يبدأ بعرض أهداف الدراسة، فعينتها، فأدوات القياس التي اشتملت عليها، فالمنهج المتبع فيها، وأخيراً ذكر أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وخاصة النتائج المرتبطة بالبحث الحالي، والتي يمكن أن تفيد الباحث في دراسته الحالية. ثم قدم الباحث تعقيباً وبيّن أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وأبرز النقاط والجوانب التي لوحظت في أثناء تحليل هذه الدراسات، والجوانب والمتغيرات التي ارتكزت إليها بصفة عامة، وأبرز ما يمكن أن يستفاد منه في البحث الحالي، ويمكن عرض هذه النتائج على النحو الآتي:

أولاًـ دراسات عربية:

1. دراسة محمد عبد الله المنيع وغانم شريف العبيدي (1982)، السعودية:

- **عنوان الدراسة: دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية.**
- **هدف الدراسة:** معرفة أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، وكيفية توزيع وقت الدوام اليومي وترتيبها حسب الأهمية.
- **عينة الدراسة:** اشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية وكان عددهم (129) مديراً.
- **أداة الدراسة:** استبانة رأي وبطاقة ملاحظة.
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

بينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المدير السعودي كان يوزع وقته في العمل على الشكل التالي: أعمال كتابية تتكرر يوميا بنسبة 12.6%، وملاحظة دفاتر التحضير 8% وتفقد أوراق الغياب 7.3% والمشاركة في الأنشطة 6.86% والتدريس 6.2% والعناية بمشكلات الطلاب 6.15% وتوزيع الأعمال على الموظفين 6.15%و متابعة المدرسين والإشراف عليهم 6% والاهتمام بتخطيط الأنشطة 5.3% والإشراف على التغذية 4.8% واجتماع مجلس المدرسين 4.35% واجتماع مجلس المدرسة 3.9% وتنظيم العلاقة بين المدرسة والأسرة 3.75% ومراجعة الإدارة التعليمية 3.65%

ومقابلات أولياء الأمور 3.4% ومتابعة المبنى وصيانته 3.3% والرد على المكالمات الهاتفية 3.2% واجتماع مجلس الآباء والمعلمين 3% كما حصل على أدنى معدل وقت يصرف هو ذاك الوقت الذي صرف على ما يسمى بأعمال أخرى بنسبة 2.7%.

2. دراسة كمال الدواني (1988م)، الأردن:

- **عنوان الدراسة: دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن.**
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى رصد المهمات التي يقوم بها المدير خلال ساعات العمل اليومي والزمن الذي يقضيه في تنفيذ كل مهمة في المرحلة الثانوية.
- **عينة الدراسة:** مديرو المدارس الثانوية في الأردن ومديراتها.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

• نسبة أهم المهمات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها: (21.8% للعمل المكتبي، 15% للرقابة).

• إضافة إلى المحاور الأخرى التي كان لكل منها نسبة معينة في الدراسة.

• غير أن أهم نسبتين هما نسبة العمل المكتبي والرقابة وذلك لطبيعة المرحلة التي يشرف عليها المدير أو المديرة إذ تستدعي هذه المرحلة جهداً إضافياً من المدير أو المديرة أدى إلى ارتفاع النسبتين السابقتين.

3. دراسة بشير محمد السالم (1989)، الأردن:

• **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمّان التعليمية.**

• **هدف الدراسة:**

- معرفة مدى الاختلاف بين المديرين والمديرات في كمية الوقت الذي يصرف على المهام المناطة بهم.

- معرفة كمية الوقت الذي يصرفه مديرو المدارس على كل مهمة من المهام المناطة بهم، وكيفية إدارتهم لوقت العمل المدرسي، ومدى الاختلاف بين المديرين والمديرات لإدارتهم لوقتهم.

- **عينة الدراسة:** (12) مديراً ومديرة.
- **أداة الدراسة:** استخدم الباحث الملاحظة المباشرة لمدة ثلاثة أيام واستخدم أيضاً استبانة.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أشارت النتائج إلى أن معدل الوقت الذي يقضيه المديرون والمديرات في العمل المدرسي يتوزع على النحو التالي: أعمال كتابية وإدارية 18.5 %، وزيارات صفية 14.7%، وتوزيع الأعمال على المعلمين 10.2 %، ومعالجة مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية 7.6%، ومتابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانته 6.5%، والاجتماع مع المعلمين 5.5 %، والاهتمام بالتخطيط والتنفيذ للأنشطة المدرسية والمشاركة فيها 5.3 %، ومقابلات أولياء الأمور والمراجعين 5% وإدارة الشؤون المالية ولوازم المدرسة 4.8 % ومراجعة واستقبال الإدارة التعليمية 3.8% وأعمال أخرى (الصلاة، قراءة الصحف) 2.8 % وملاحظة دفاتر المعلمين 2.3 %، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي 1.4%، وتفقد سجلات غياب الطلبة 1.3%، ومتابعة المستوى التحصيلي 1.2 %، والرد على المكالمات الهاتفية 1.15%، والاهتمام بالمناهج وتطويرها 0.3%، وحضور مجالس الآباء والمعلمين، والقيام بالتدريس0.0%.

4. دراسة معيض سعيد الغامدي (1990م)، السعودية:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة.**
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية لوقتهم في أثناء الدوام الرسمي في اليومي المدرسي.
- **عينة الدراسة:** مديرو المدارس الابتدائية بمدينة جدة والبالغ عددهم 50 مديراً.
- **أداة الدراسة:** بطاقة ملاحظة
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- كشفت هذه الدراسة عن نسبة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة من الوقت الكلي على الأنشطة المختلفة على النحو التالي: (31% أعمال إدارية ومكتبية، 20% مع المعلمين،

15.45% مع الطلاب، 6.97% مع أولياء الأمور، 6.36% متابعة الأنشطة اللامنهجية، 2.12% مع الموجه).

- ويبرز في هذه الدراسة تحديد نسبة للوقت المهدور من الوقت الكلي لمدير المدرسة خلال الدوام الرسمي ونسبته 27.17%.

5. دراسة إبراهيم محمد سليمان (1993م)، مصر:

- **عنوان الدراسة: إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية.**
- **هدف الدراسة:**

– التعرف على سمات القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري.

– بيان المجالات التي يقضي مديرو المدارس الثانوية الصناعية وقت العمل المدرسي فيها وتسليط الضوء على تلك المجالات التي يضيع وقت المديرين فيها.

– تقديم الأسلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس للمحافظة عليه وتنظيمه بشكل فعال.

- **عينة الدراسة:** مديرو المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٣ % من وقت اليوم الدراسي.

– أن هناك مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي تؤدي إلى ضياع قسط كبير من الوقت من دون فائدة مباشرة على العمل الرسمي ومن أبرز المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي:

- عدم الانتظام في العمل المدرسي ومغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام الرسمي حيث يستهلك ذلك 16 % من الوقت.
- يستهلك المديرون 13 % من الوقت المدرسي في أنشطة خاصة تقضى خارج المدرسة.
- تتأثر معدلات الوقت الضائع لكل مدير مدرسة بالظروف العامة والحياة اليومية والمشاكل الخاصة التي يعانون منها.

6. دراسة هالة حسني بيدس (1995م)، الأردن:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان.**
- **عينة الدراسة:** مديرو المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **هدف الدراسة:**

• تعرف كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمّان.

• الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها.

• بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

• كانت استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المكونة من ثلاثة محاور كالتالي: (**المجال الإداري**: كانت الاستجابة مرتفعة، **المجال الفني**: كانت الاستجابة مرتفعة، **المجال الإنساني**: كانت الاستجابة متوسطة).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى إلى الخبرة الإدارية.

7. دراسة نبيل سعيد خليل (1996م)، مصر:

• **عنوان الدراسة: فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج – دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج.**

- **هدف الدراسة:** الكشف عن واقع إدارة الوقت في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة سوهاج للاستفادة منها في زيادة فعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام ونظارها.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً من مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة سوهاج.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات المديرين والنظار ومتوسطات درجات المديرات في مجال إدارة الوقت بفعالية وعلاقته بالمعلمين لصالح المديرات.

– وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج أوصى الباحث بالعمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين وضرورة إعداد وصف وظيفي محدد لجميع الإداريين والعاملين في المدرسة وإدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برنامج إعداد المديرين وتدريبهم.

8. دراسة نهلة عبد القادر طه (1996م)، مصر:

– عنوان الدراسة: **تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت.**

– **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت.

– **أداة الدراسة:** استبانة.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين الموظفين في المدرسة وهذا من عوامل هدر الوقت.
- عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين على إدارة المدرسة الابتدائية مما يشكل عاملاً أساسياً آخر لهدر الوقت.
- هناك العديد من المهام والممارسات الإدارية التي تحدث داخل المدرسة الابتدائية وتستنفذ الكثير من وقت وجهد العاملين بها.

- قلة عدد الدورات التدريبية المخصصة لأفراد الإدارة المدرسية الابتدائية على الأساليب الإدارية الحديثة، الأمر الذي تضعف معه الفرصة في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.
- محدودية السلطة الممنوحة لمدير المدرسة، على الرغم من التعدد والتنوع للمسؤوليات المكلف بها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق وقت كبير في تأدية الأعمال.
- عدم تدريب مديري المدارس على الجديد في الإدارة المدرسية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت.
- كثرة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل المدرسة بالإضافة إلى أنه غير مدرب على إدارتها بكفاءة، علاوة على الاجتماعات التي يدعى إليها المدير خارج المدرسة.

9. دراسة زينب علي الجبر (1998م)، الكويت:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة – دراسة ميدانية.**
- **عينة الدراسة:** المديرات اللواتي يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي 1993 / 1994م في الكويت.
- **أداة الدراسة:** استبانة رأي وبطاقة ملاحظة.
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
- **هدف الدراسة:**

- التعرف إلى المهام والمسؤوليات التي تأخذ الوقت الأكبر من مديرات المدارس خلال الدوام الرسمي.
- التعرف إلى نوعية الاتصالات المكتوبة التي تصرف فيها مديرات المدارس كلَّ أوقاتهن خلال الدوام الرسمي.
- التعرف إلى نوعية الاتصالات غير المكتوبة التي تصرف فيها مديرات المدارس كلَّ أوقاتهن خلال الدوام الرسمي.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- كانت أهم المهام التي تقضي فيها مديرات المدارس جلَّ أوقاتهن على النحو التالي: (37% أعمال كتابية، 17% اجتماعات غير رسمية، 10% مكالمات هاتفية، 10% القيام بمهمات موكلة بأمينات المدرسة، 3% اجتماعات رسمية، 7% جولات داخل المدرسة).

- الاتصالات المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات: (30% نشرات، 23% خطابات خاصة، 16% فاكسات، 21% مراسلات أخرى، 10% مراسلات مطبوعة، 10% تعميمات).
- الاتصالات غير المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات: (أ- المكالمات الهاتفية، ب- الاجتماعات الرسمية، ج- الاجتماعات غير الرسمية).

10. دراسة زهرة بنت ناصر الراسبي (1999م)، سلطنة عمان:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان.**
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية توزيع الوقت في أثناء الدوام المدرسي الرسمي وإلى معرفة أثر كل من الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية وحجم المدرسة في أسلوب إدارة وقت المديرات، كما هدفت إلى تعرف معوقات إدارة الوقت من وجهة نظر المديرات أنفسهن، والمقترحات التي تساعد على إدارة الوقت بصورة جيدة.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (38) مديرة.
- **أداة الدراسة:** باستخدام استمارة ملاحظة مباشرة تضمنت ثلاثة أبعاد (إدارية، فنية، شخصية).
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- توصلت الدراسة إلى أن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المصروف عليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كان الرد على الاستفسارات بنسبة (15.24%)، ومراجعة المسؤولين في الإدارة التعليمية واستقبالهم (6.4%) والقيام بجولة داخل المدرسة (6.2%) وحضور طابور الصباح (4.24%) ومتابعة السجلات الإدارية (3.5%) معالجة مشكلات الطلاب (2.5%) بينما كانت أقلها الإشراف على التغذية المدرسية (0.03%) ومتابعة حضور جميع المعلمات (0.05%) ومتابعة عمل المستخدمين في المدرسة (0.05%) ومتابعة إنجاز شؤون المعلمات الإدارية (0.08%) ومتابعة الناحية الصحية للبنات (0.13%) ومتابعة توزيع حصص المعلمات الغائبات (0.15%)، وكانت أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المصروف عليها هي الزيارات الصفية بنسبة (11.9%)، ومتابعة تنفيذ الأنشطة غير الصفية (3.9%) ومتابعة خطط الدروس اليومية (3.35%) والمقابلات الفردية للمعلمات (3.08%) وأقلها هو متابعة تنفيذ المناهج المدرسية بنسبة (0.02%)، وعقد الاجتماعات

الخاصة بهيئة التدريس (0.26%) ومتابعة توفير التجهيزات والوسائل التعليمية (0.36%) ومتابعة المستوى التحصيلي للطالبات (0.44%)، وكانت أعلى المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المصروف عليها هي تبادل الأحاديث مع المعلمات بنسبة (38.59%) وشرب الشاي (1.54%) وأقلها قراءة المجلات والجرائد بنسبة (0.19%) واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة (0.24%).

- وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرات في كيفية توزيع الوقت اليومي المدرسي تعزى لأي من المتغيرات، وأظهرت نتائج الاستبانة أن أعلى المعوقات من حيث تأثيرها في وقت المديرة من وجهة نظر المديرات هي كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، وتعدد المهام المختلفة والمسؤولة من المديرة في وقت واحد، وقلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة ومقابلات أولياء الأمور وتردد الزوار على المدرسة والروتين اليومي المتكرر، وأقلها درجة من حيث تأثيرها على وقت المديرة هي كثرة المشكلات المتعلقة بالمعلمات، وتأجيل إنجاز المهام، وعدم تحديد موعد نهائي لإنجاز المهام، وعدم الالتزام بالخطط اليومية والشهرية والسنوية والإطلاع على البريد الوارد والرد عليه، وقلة التنظيم في تنفيذ المهام بين الإداريات.

11. دراسة نسرين حمد جابر (2001م) ، فلسطين:

- **عنوان الدراسة: أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري.**
- **هدفت الدراسة:** تعرف واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين، وإلى أي اختلاف في وجهات النظر، وفقاً لعدة متغيرات هي: النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازهم الإداري.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، وقد أجاب (55) مديراً ومديرة عن الاستبانة التي صممت لجمع البيانات والمعلومات.

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

– أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، مما يسبب إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.

– أن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع إذ أن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديرات.

– دلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت إذ أنه كلما زادت الخبرة الإدارية تحسنت إدارة المديرين للوقت.

– إن هناك عاملاً تردد لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة، فيرجئون ذلك لحين الحصول على التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات كافة.

– يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين في إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر.

– يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين في إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس.

12. دراسة خليفة أبو العاشور و المعتصم بالله الحوارنة (2002م)، الأردن:

– **عنوان الدراسة: دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد – الأردن.**

– **هدف الدراسة:** إلى تعرف كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة إربد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

– **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (200) مديرٍ ومديرةٍ.

– **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة استبيانة مؤلفة من (41) فقرة.

– **منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- هناك اهتمام كبير بين المديرين في المدارس الأساسية في محافظة إربد لإدارة الوقت.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية حول ممارسة إدارة الوقت لدى أفراد العينة.

13. دراسة تيسير عبد الحميد أبو ساكور (2003م)، فلسطين:

- **وهي بعنوان: معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية – فلسطين.**
- **هدفت الدراسة:** إلى محاولة الكشف عن معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية – فلسطين، ووضع المقترحات والتصورات المناسبة للحد منها.
- **عينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية في فلسطين للعام الدراسي 2002–2003م.
- **أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، وذلك لتحديد معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار وتحليل هذه المعوقات واقتراح التوجيهات والمقترحات للحد منها والتي تتناسب مع البيئة التعليمية في الضفة الغربية – فلسطين.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات إدارة الوقت ما يلي:

- يعد مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.
- النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.
- التأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي.
- إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.
- كثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي.
- نقل الموظفين من دون استشارة مدير المدرسة.
- كثرة الأعمال الروتينية.
- تدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى.
- كثرة المتابعات والتقارير المطلوبة.
- تدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات.

- النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل (الفاكس) والبريد الالكتروني.
- اتخاذ قرارات في المستويات العليا من دون استشارة المدير.
- تدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

14. دراسة أيمن حمد أحمد يوسف (2003م)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات.**
- **هدف الدراسة:** التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا وبيان كيفية توزيع الوقت وكمية الوقت الذي يصرفونه على كل من هذه النشاطات، وبيان درجة أهمية كل نشاط من وجهة نظرهم، ومعرفة العلاقة بين معدل الزمن اليومي الذي يقضونه وبين أهمية المهمة وفق اعتقادهم.
- **أداة الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة الاستبانة
- **عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على (29) مديراً ومديرة، و(87) معلماً ومعلمة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن معدل الوقت اليومي لعينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين على كل مهمة على النحو التالي: القيام بمهمة التدريس (13.8%)، والاجتماعات مع المعلمين (8.31%)، أعمال كتابية وإدارية ومتابعة السجلات والتقارير المدرسية (6.05%)، والاجتماع مع الطلبة وأولياء الأمور (5.9%) واستقبال الإدارة التعليمية العليا ومراجعتها والرد على الاستفسارات (5.01%) والإشراف والتوجيه التربوي (الزيارات الصفية وجولات داخل المدرسة) 4.91%، والرد على المكالمات الهاتفية وقراءة الوارد وكتابة البريد الصادر (4.31%)، ومتابعة شؤون المدرسين ودفاتر تحضيرهم وخططهم وغيابهم (4.12%)، ومعالجة مشكلات الطلبة وغيابهم (3.63%)، والمشاركة في الأنشطة المدرسية (3.663 %)، العمل على تحقيق أهداف المنهج (3.63%)، والإعداد للاجتماعات (3.61%)، وتخطيط الأنشطة غير الصفية (3.6%)، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع (3.52%)، وإدارة الشؤون المالية ومتابعة توفير لوازم المدرسة (3.29%)، متابعة مشكلات المدرسة الطارئة وحلها (3.226%)، التخطيط والتطوير للأعمال المدرسية والإشراف على تنفيذها (3.26%)، ومتابعة شؤون مبنى المدرسة ومرفقاته وصيانتها ونظافتها (3.34%)، وأدناها في الطابور والأنشطة الصباحية (2.34%)، ومتابعة تنفيذ جدول

الدروس الأسبوعي (2.52%)، ومتابعة تحصيل الطلبة (2.95%)، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المستجيبين في كمية صرف الوقت وفي أسلوب إدارته تعزى إلى اختلاف المؤهل التعليمي والخبرة الإدارية.

15. دراسة عبد الله الشراري (2004م)، السعودية:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريّات في المملكة العربية السعودية.**
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريّات في المملكة العربية السعودية ومعرفة أثر كل من المؤهل الدراسي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، في أسلوب المدير في إدارة الوقت، وهدفت إلى معرفة معوقات إدارة الوقت وتقديم المقترحات لإدارة الوقت بفاعلية.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (67) مديراً.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير، تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، وإجراء مكالمات هاتفية، وحضور الطابور الصباحي، بينما كان أقلها استهلاكاً للوقت هي: في القيام بالتدريس، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية، وجرد موجودات المدرسة ومعرفة الاحتياجات المستقبلية، ووضع جدول المناوبة والإشراف اليومي، ولم تظهر هذه الدراسة أي أثر للمتغيرات المستقلة (الحصول على دورة، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة) على كيفية إدارة المدير لوقته. بينما أظهرت هذه الدراسة وجود أثر لمتغير المرحلة التعليمية في كيفية إدارة المدير لوقته بين المدارس الابتدائية والمدارس الثانوية وذلك لصالح المدارس الابتدائية، وبينت الدراسة أن أعلى المعوقات درجة في تأثيرها في وقت المدير تعدد المهام المختلفة والمطلوبة منه في وقت واحد وكثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، ولم تظهر هذه الدراسة أي أثر لمتغيرات؛ المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت، بينما وجد أثر لمتغير إتباع دورة تدريبية في اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت وذلك لصالح المديرين الذين لم يلتحقوا بدورة.

16. دراسة فهد بن عوض السلمي (2008م)، السعودية:

- **عنوان الدراسة: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة (مكة).**
- **هدف الدراسة:**

- تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم.
- تعرف درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.
- تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة حكومية أو أهلية).
- **عينة الدراسة:** جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس، فقد بلغ عدد المعلمين (300)، وعدد المشرفين (20)، وعدد المديرين (48).
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.
- **أهم نتائج الدراسة:**

دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93). وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93). وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري هي علاقة ارتباطية موجبة قوية. وكانت درجة هذه العلاقة (72%). وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي. وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين

المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

17. دراسة محمد أحمد محمد الغامدي (1429هـ)، السعودية:

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.**
- **هدف الدراسة:**

– تعرف أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.

– تحديد أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.

– تحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم.

– معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم تعزى لمتغيرات الدراسة وهي (المؤهل العلمي والتخصص والعمر وسنوات الخبرة).

– معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم تعزى لمتغيرات الدراسة وهي (المؤهل العلمي والتخصص والعمر وسنوات الخبرة).

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (92) وكيلاً يعملون في المدارس الثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- **أداة الدراسة:** استبيانة لقياس مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس، ولقياس درجة ممارسة أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس، وقياس مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت كبيرة جداً.
- مستوى أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والتخصص.

ثانياً ــ دراسات أجنبية:

1. دراسة ترومان اتكينز (Truman A tkins,)، (1990م).

– **عنوان الدراسة: العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية.**

– **The Relationships Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals.**

– **هدفت الدارسة:** تحديد العلاقة بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية، ومصادر الضغط الوظيفي لديهم و بيان درجة استخدام تقنيات إدارة الوقت، ومصادره الرئيسة للضغط لدى مديري المدارس الثانوية، ونسبة الضغط الوظيفي المتعلقة بعمل المديرين.

– **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (976) مديراً من مختلف مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.

– **أداة الدراسة:** تم استخدام استبانة.

– **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- توجد علاقة سلبية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس، فكلما كان استخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الوقت أكثر كانت درجة الضغط أقل.
- وجدت الدراسة أيضاً أن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بدرجة كبيرة وأن عليهم إدارة وقتهم بطريقة أفضل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي للمدير تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.
- إن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل على الأقل 75% من الضغط في حياتهم.

2. دراسة كينث موكني (Kenneth Mocny)(1991):

- **عنوان الدراسة: تحليل إدارة الوقت من جانب مديري أعمال المدارس العامة**
- **A time management analysis of public school business administrators**
- **هدف الدراسة:** تعرف درجة توافر المبادئ والأسس لإدارة الوقت لدى مديري المدارس العامة، واستقصاء النظريات الخاصة بإدارة الوقت، ومدى قابليتها للتطبيق، وأعداد دليل لإدارة الوقت للاستخدام الفوري.
- **أداة الدراسة:** استبانة – الملاحظة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أشارات نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة من مسؤولي الأعمال في المدارس للمعرفة والإرشاد في مجال إدارة الوقت، وتتضمن الدراسة قائمة بـــ(47)عاملاً من عوامل تضييع الوقت، وما يترتب عليها من مشكلات، وقد أظهر التربويين اهتماماً لأسس ومبادئ إدارة الوقت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

3. دراسة ستيفن أدوارد (Steven Edward) (1991م):

- **عنوان الدراسة: إدارة الوقت والعوامل الديموغرافية المختارة لمديري المدارس الثانوية في ولاية كونيتكت كمؤشرات للرضا الوظيفي**
- **Time Management and Selected Demographic Factors of Secondary School Principals in Connecticut as Predictors of Job Satisfaction**
- **هدفت الدراسة:**

- تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية التالية: سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد الطلاب، وموقع المدرسة، والجنس: (ذكر، أنثى)، وتكلفة الطالب.
- دراسة كل من إدارة الوقت والرضا الوظيفي حيث يلعب كل منها دوراً في إنتاجية العمل.
- اختبار فروض الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، والمتغيرات التابعة التالية: إدارة الوقت والمتغيرات الديموغرافية المذكورة سابقاً.

- **أداة الدراسة:** استبانة رأي وبطاقة ملاحظة.

- **منهج الدراسة:** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

– نظراً لوجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وإدارة الوقت فإنه من المقترح على مسؤولي تدريب مديري المدارس إدخال برامج تركز على تدريس مهارات إدارة الوقت.

– تشير العلاقة السالبة بين المتابعة وإدارة الوقت إلى أن هناك حاجة للأشخاص المسؤولين عن متابعة مديري المدارس إلى الاهتمام بالطريقة التي يتابعون بها هؤلاء المديرين.

4. دراسة مارنت دايز (Myrnat Diaz)، (1994م):

– **عنوان الدراسة: دور مدير المدرسة: المسؤوليات وقيود الوقت والتحديات.**

– **The Role of the Principle: Responsibilities, time constraints and Challenges**

– **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والإعدادية كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية واستخدام الوقت والمشكلات الرئيسة والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل من تغطية بعض العناصر الديموغرافية للمديرين ومدارسهم.

– **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- صنف مديري المدارس أولويات مهامهم الإدارية بالترتيب على النحو التالي: (التعليم والتوجيه، يليها خدمات الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة والمناهج، والعلاقات الإنسانية).
- أظهرت الدراسة أن قليلاً من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل وفقاً للأولويات التي يرونها، فعلى الرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أن أهم وظائفهم على الإطلاق هو دورهم كقادة تربويين إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، ذلك أن الأعمال الكتابية والإدارية تستنزف معظم وقتهم.
- كما بينت الدراسة بأن المديرين يعانون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم.
- حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: متابعة المعلمين وتقويمهم، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية.

- يرى المديرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية.

5. دراسة ديفيد كيرغراد (David keirkagard)، (1997):

- **عنوان الدراسة: مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة**
- **Time management handle of School Principals**
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأمور التي تضيع وقت مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية.
- **أداة الدراسة:** تم استخدام استبيانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة أمور يضيع فيها وقت مديري المدارس وهي: (الزيارات المكتبية، المكالمات الهاتفية، التنظيم، نظام الرقابة).

– وقد بين الباحث أن سبب ذلك، هو أن مديري المدارس الصغيرة ليس لديهم جهاز إداري خاص لشؤون الموظفين، وأنه ليس لديهم خطط يومية، وأنهم لايقومون بتفويض الصلاحيات.

6. دراسة إليزابيث روكو (Elizabeth Ruocco)، (1999م):

عنوان الدراسة: إدارة الوقت والخصائص الشخصية لدى الإداريات في مدارس الإناث في كونيتكت.

***Time Management*. Personality Hardiness and Personal Characteristics in Women School Administrators in Commecticut**

– **هدف الدراسة:** تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والسمات الشخصية لدى الإداريات في مدارس الإناث في كنكتوكت.

– **عينة الدراسة:** مجموعة من المديرات بلغ عددهنّ (135)، على اختلاف مستوياتهنّ الإدارية.

– **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

– **أداة الدراسة:** تم جمع البيانات من خلال استبانة ومقابلة صممت لتحقيق أهداف الدراسة.

– **أهم نتائج الدراسة:**

- هناك علاقة بين إدارة الوقت وقوة الشخصية.

- ليس هناك علاقة مهمة بين العمر، أو سنوات الخدمة وإدارة الوقت.
- هناك علاقة مهمة بين مستوى الوظيفة والشخصية.
- إن مستوى الشخصية مؤشر مهم على استغلال أساليب إدارة الوقت.

7. دراسة كيفين تايلور (Kevin C. Taylor) (2007م):

- **عنوان الدراسة:** إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس

A study of Principal's Regarding Time Management

- **هدف الدراسة:** التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (متوسطة – عالية) وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع (أنثى – ذكر)، وعمر المدير، ومستوى درجته العلمية، على كيفية إدارتهم لوقتهم، وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب مقياس ليكرت.
- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

– المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتا أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

– المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

– كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون فيها هدرٌ للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية وتركوا وقتا للأعمال التعليمية، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس.

ثالثاً_ تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت لوحظ أن هذه الدراسات تختلف في النواحي التالية:

- عينات تلك الدراسات.
- بيئات تلك الدراسات.
- زمن تلك الدراسات.
- محاور تلك الدراسات.

كما ركزت هذه الدراسات في مجملها التعرف إلى مدى الاهتمام بمفهوم إدارة الوقت، وكيفية إدارة الوقت، ومعرفة المهام والمسؤوليات التي تأخذ النصيب الأكبر من الوقت، ومدى الممارسة الفعلية لأساليب إدارة الوقت، ودراسة المؤثرات التي تقلل من أهمية الوقت وإدارته.

إضافة إلى تنوع أهداف الدراسات السابقة، نجد أن بعض الدراسات هدفت إلى دراسة استخدام المديرين لوقت عملهم، وبعضها هدف إلى دراسة هدر الوقت وأسبابه، ونجد دراسات هدفت إلى دراسة ممارسة إدارة الوقت.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- لاحظ الباحث ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت لدى مدير المدرسة في الجمهورية العربية السورية، حيث لم يعثر الباحث على إي دراسة تناولت هذا الموضوع.
- تناولت بعض الدراسات السابقة تحليل يوم العمل المدرسي لدى مدير المدرسة، وكيف يوزع مدير المدرسة وقته في أداء مهامه. وتناولت دراسات أخرى بيان واقع إدارة الوقت لدى مدير المدرسة والكيفية التي يدير بها المدير لوقته، بينما سعى البحث الحالي إلى بيان أثر ممارسة إدارة الوقت لدى مدير المدرسة على المهام الموكلة لهم.
- مما سبق وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، ألا أنها تختلف عنها من حيث طريقة معالجة الموضوع والربط بين المتغيرات.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وبناؤها من حيث بعض المحاور، والمتغيرات الديموغرافية.
- الإفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها في مادتها العلمية.
- الإفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.
- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

مدير المدرسة ومهامه

- تمهيد.

أولاً- طبيعة عمل مدير المدرسة.

ثانياً أنماط الإدارة المدرسية.

ثالثاً صفات مدير المدرسة.

رابعاً مهام مدير المدرسة.

خامساً تدريب مديري المدارس.

سادساً مفاهيم خاطئة في الإدارة المدرسية.

ـ تمهيد:

يؤدي المدير في المراكز الرئيسة دوراً رئيساً ومهماً في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمهم في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون إليها في قراراتهم، كما يؤدي دوراً رئيساً مهماً بالنسبة لمرؤوسيهم لأنهم هو الذي ينقل ويترجم لهم قرارات المستويات الأعلى وهو الذي بحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكوّن الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذ هذه القرارات (سمعان ومرسي، 1985م، ص6).

أولاًـ طبيعة عمل مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة والعاملون معه مسؤولين عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية المسؤولة، ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

وتتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة وميوله واتجاهاته، وحتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بإنجاز مهامه، ومسؤولياته في المدرسة (مصطفى، 1999، ص58).

والحقيقة هي أن على مدير المدرسة أن يكون مدركاً ومتفهماً لجميع مسؤولياته ومهامه التي تقع على عاتقه وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية للمدرسة، سواء كانت متصلة بالمنهج والأنشطة اللاصفية المصاحبة له أم التلاميذ وأمورهم العديدة أو المعلمين وشؤونهم المختلفة أو العاملين أو أولياء الأمور بصفة عامة، وبالتالي فإن الدور الحيوي لمدير المدرسة يتبلور بشكل رئيس وأساسي في مدى قدرته على إدارة أو قيادة هذه المسؤوليات والمهام واستخدام الأسلوب العلمي والطرق العلمية في معالجة المواقف المختلفة المصاحبة لها (الحبيب، 1993، ص242).

ومدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن انتظام العمل التعليمي وسيره في المدرسة من جميع الجوانب ومسؤول مباشر عن تحقيق أهداف المدرسة، وعلى الرغم من تعدد مسؤولياته ومهامه والتي يمكن حصرها بالمهام الإدارية والفنية، فإن مهامه ومسؤولياته الإدارية والفنية تختلف كثيراً عن مهام غيره من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة ومسؤولياته، نظراً لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه واتساع الصلاحيات الممنوحة له مقارنة بغيره من أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية داخل نطاق المدرسة (عقيلان، 1990، ص293).

ثانياً_ أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقاً لعوامل متنوعة منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته وإعداده، ومنها ما يتعلق بالعاملين وبالنظام التعليمي، وبالإمكانات المادية والبيئية المتوافرة وغير ذلك (عابدين، 2001، ص67). مما نجم عنه تنوع أنماط الإدارات المدرسية ولقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وبالمثل أنماط القيادة الإدارية بالمدرسة إلى ثلاثة أنماط (وردت بمسميات مختلفة في هذه المراجع) وهي:

1. النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي.
2. النمط الترسلي أو المتساهل أو التسيبي أو الحر.
3. النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني.(العجمي، 2000، ص40)

1. النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطية في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة (العجمي، 2000، ص41)، ومما سبق يمكننا رسم صورة للمدير الأوتوقراطي، فهو شخص منفرد بقراراته، يمارس سلطاته كسيف مسلط على رقاب العاملين معه، ويعتقد بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة، وأن يخبر المدرسين بما يبيح لهم عمله، وكيفية أداء هذا العمل والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها ويهتم المدير الأوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة، أما مصالح العاملين في المدرسة وغيرها، فهي مصالح متعارضة مع مصالح العمل، لذا لا يهتم بها (عطوي، 2001، ص23). ومن سلبيات هذا السلوك في الإدارة أنه يقلل من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين، ويطبعهم على عدم تحمل المسؤولية لأن المدير دائم التدخل في أعمالهم وبالتالي لا تستقيم الأمور إلا عند حضور المدير ويتراجع الأداء عند غيابه (طافش، 2004، ص179).

2. النمط الترسلي:

هذا النمط أقل الأنماط إنتاجاً لأن المدير الترسلي يترك الأمور تجري على حالها من دون ضبط ويترك للمعلمين حرية العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة وكذلك التلاميذ يتعلمون كيفما يحبون ويسند جميع الأعمال في المدرسة إلى غيره بينما ينفق جل وقته في عقد اجتماعات لا يتمخض عنها قرارات(طافش، 2004، ص178).

ومن خصائص هذا النمط الإداري أن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين، وتدور نقاشات مطولة قد تنفض من دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما تم الاتفاق عليه باعتباره رأياً غير ملزم، كما لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب بل يفوضها إلى بعض المعلمين، ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدون أنه مشكلات مهمة يستدعيها العمل(عابدين 2001، ص71).

والمدير السائب يهتم اهتماماً قليلاً بالعمل وبالمعلمين، فالمهم أن تبقى المؤسسة على قيد الحياة (مرسي، 2001، ص28).

3. النمط الديمقراطي:

ينطلق هذا النمط من مفاهيم الشورى، المحفزة لكل الأذهان والتي تدفع بالجميع للمساهمة الإيجابية، في جو من الأمن والطمأنينة فنجد أن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية. فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة(مرسي، 2001، ص26).

وبعد هذا الاستعراض لأنماط الإدارة المدرسية فإنه لا بد من التأكيد على ما يلي:

1. عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة لأنه لا يمكن إيجاد نمط معين يمكن أن يكون سائداً في جميع المواقف والممارسات الإدارية والأنشطة الصادرة من قبل أي مدير.

وبصفة عامة فغالباً ما يكون لدى كل مدير طريقة إدارية ما (وبالتالي نمط إداري معين) يتمثل في الطريقة السائدة في معظم (وليس كل) المواقف الإدارية.

2. تعدد العوامل التي تؤثر على شكل ونوعية الأسلوب والسلوك الإداري من قبل مدير المدرسة مثل: سماته الشخصية، ونوعية وسمات العاملين بالمدرسة ونوعية الموقف وغيرها، ولذا فإن أساليب القيادة والإدارة المدرسية تختلف من مدير لآخر ولدى المدير نفسه تبعاً لاختلاف المواقف والأوقات (العجمي، 2000، ص41).

ثالثاً ــ صفات مدير المدرسة:

حاولت الكثير من التربويين، التعريف بالخصائص الشخصية الأساسية لمدير المدرسة، ولنجاح مدير المدرسة في إنجاز المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقة ينبغي أن تتوافر فيه صفات مهنية، وأخرى شخصية. إذ تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة وميوله واتجاهاته وهذه الصفات هي:

- **الصفات المهنية وتتمثل في الآتي:**

– تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.

– المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

– الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.

– القدرة على تنسيق مهام العاملين في المدرسة.

– القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة.

– الإلمام بالنواحي المالية والإدارية (البرادعي، 1988، ص70).

– **الصفات الشخصية:**

1. الصحة الجسمية والنفسية.
2. أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله.
3. القدرة على اتخاذ القرار.
4. الاستعداد للبذل والعطاء.
5. القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية.
6. أن يكون عادلاً في تصرفاته مخلصاً في عمله.
7. الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
8. يجمع بين الحزم واللين.
9. يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
10. الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، لأنها وسيلته لنقل أفكاره إلى الآخرين (الزهيري، 2008، ص100).

ويمكننا أيضاً للوقوف على المميزات الشخصية لمدير المدرسة أن نضيف ما يلي:

1. أن يكون محبوباً إلى حد كبير.
2. أن يكون سهل التكيف مع الظروف التي تطرأ من حين إلى آخر.
3. أن يكون صادق الحكم ذا رأي سديد ينبع من عقل رشيد وخبرة ودراية.
4. أن يكون مثابراً على عمله.
5. أن يكون له مهارة في إقامة العلاقات البناءة مع الآخرين.
6. أن يكون عذب الحديث يألف الناس ويألفونه (محمد، 2008، ص50).

1. صفات مدير المدرسة الناجح:

تتعدد مهام مدير المدرسة وتتنوع، فمنها ما له علاقة بالجانب الإداري، ومنها ما له علاقة بالجانب الفني، وكذلك بالجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، وهو ما يتطلب صفات مميزة لمدير المدرسة، تمكنه من لعب دوره على الوجه الأكمل ومن هذه الصفات:

- نضوج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي سيتولى المدير مسؤولية توجيهها والإشراف عليها.
- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس، وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى تطوير (محمد، 2008، ص52).
- القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب المديرين والمعلمين وجميع رجال الميدان، وعدم التعالي أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية علمية منظمة، وبأسلوب علمي في التفكير، ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور، ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات، وعدالة مطلقة في توزيع الخدمات، وتغليب المصلحة العامة، مع الإيمان بالنزعة الإنسانية.
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية، لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه.

كما أن نجاح مدير المدرسة في عمله لا يتطلب توافر صفات مهنية وشخصية فحسب، وإنما هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إداراته وهي:

- النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة، فهو الذي يحدد نوع علاقته بالعاملين معه، ويرسم معالمها.
- النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار اللازمة لتطوير العملية التعليمية، ودفعها إلى الأمام.
- ميله للتجديد، وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه إلى التطوير والإبداع، باعتباره القائد التربوي في المدرسة، فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصل إليه.
- توفير الجو المناسب للعمل وتقبل العاملين معه كما هم، والوقوف على خبراتهم واستعداداتهم، وميولهم، فيحدد لكل منهم المكان المناسب له بشكل يسهل عملية المتابعة والتقويم. (أحمد، 2003، ص114-115)

2. العوامل التي تؤثر في وظيفة مدير المدرسة وواجباته:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في وظيفة مدير المدرسة وواجباته وهذه العوامل هي:

1. طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لامركزية سلطات الحكم المحلي واستقلالها.
2. مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
3. القيم الدفينة والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مديري مدارسهم في أن يقوموا بخدمة أبنائهم ومجتمعهم.
4. طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولامركزية في إدارة شؤون التعليم وتوجيهها (الفقي، 1994، ص194).
5. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسؤولية إدارة التعليم.
6. مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مديري المدارس التابعة لها.

7. مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين فيها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للإسهام في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه الإسهامات.

8. مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية(محمد، 2008، ص54).

وبالنظر إلى ما سبق فأن المدير يلعب دوراً قيادياً في نجاح العملية التعليمية ويتحمل العديد من المسؤوليات وفي مقدمتها مسؤوليته نحو المجتمع الذي يخدمه، ومسؤوليته نحو الأفراد الذين يعمل معهم كالمسؤولين والرؤساء والمرؤوسين وأخيراً مسؤوليته نحو المهنة التي ينتمي إليها. ومن الطبيعي أن يُتوقع القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية وكذلك المعملين والتلاميذ والآباء ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي وأن عليه أن يقوم بدور القيادة التربوية.

رابعاًــ مهام مدير المدرسة:

تعد مهام مدير المدرسة من بين أكثر الموضوعات التي لاقت اختلافات وتباينات في وجهات النظر، في إطار الأمور المتعلقة بالإدارة المدرسية، ويرجع عدم الاتفاق هذا سواء في المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال، أم في مضمون كل منها، وفي عددها، وفرزها وتصنيفها في فئات إلى الأسباب الآتية:

1. النظرية التربوية التي يتبناها من يقوم ببحث هذه الأدوار ودراستها، بالإضافة إلى فلسفة التربية التي يأخذ بها والسياسة التربوية التي تأخذ بها الإدارة التربوية، والتي تم الاستناد إليها عند تحديد صلاحيات المدير، والأدوار التي عليه القيام بها.

2. نمط الإدارة الذي يتم الأخذ به، إذ من المعروف أن هناك فرقاً كبيراً بين مهام مدير في إدارة دكتاتورية ومهامه في إدارة ديمقراطية.

3. توقعات أولي الأمر أو المعنيين الذين يهمهم ما يتحقق في المدرسة، ويأتي في مقدمة هؤلاء:

- توقعات المدير نفسه من المهام الموكلة إليه، وما ينبثق عنها من صلاحيات، ومسؤوليات، وحقوق وواجبات، وتوظيف ذلك كله إما لصالحه الشخصي، أو من أجل خدمة الآخرين.

- توقعات العاملين معه مثل معاونيه، والمعلمين في مدرسته والموظفين والطلاب وذويهم (البرادعي، 1988، ص88).

4. اختلاف مهام المدير تبعاً للمرحلة الدراسية التي تندرج المدرسة في إطارها.

5. اختلاف مهام المدير كمّاً لا نوعاً من حيث اتساع المدرسة التي يديرها أو حجمها، وبالتالي من حيث وجود معاون له أو عدم وجوده، هذا بالإضافة إلى اختلاف المدارس ما بين الريف والمدينة.

6. التطور التكنولوجي والعلمي المتسارعان بكل تعقيداتهما، ولاسيما ما يتعلق منها بالإنترنت والحاسوب والبريد الإلكتروني وغيرها، والتي زادت من مهمات المدير من ناحية الاتصال بمراكز البحوث والاطلاع على المستجدات وسهلت عمله من جهة أخرى، حيث مكنته من توفير وقت طويل كان يصرف لحساب الأمور الورقية.(بوز، 2004، ص96-97)

وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة وهي:

- الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته وهو إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.
- الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف (الإدارية ــ الفنية ــ ذات الصلة بالعلاقات العامة).
- الطريقة التي تؤدى بها الواجبات (التخطيط ــ التنظيم ــ المتابعة).

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً عن الناحيتين الإدارية والفنية في المدرسة فهو يصبح إدارياً عندما يهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفًا فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعّال ناجح (الفقي، ١٩٩٤، ص403).

ويندرج تحت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته العديد من المهام الفرعية التي تشمل كلّ شؤون المدرسة وجميع جوانب الحياة فيها، التي يمكن تصنيفها بصورة إجمالية حسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة على النحو الآتي:

- المهام التي يغلب عليها الطابع الإداري.
- المهام التي يغلب عليها الطابع الفني.
- المهام ذات الصلة بالمجتمع المحلي.

1. المهمات الإدارية:

وهي تلك التي تشير إلى الوظائف المختلفة المتعارف عليها في أية إدارة كانت وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع المتابعة والتقويم.وبكلمة مختصرة تسيير الأمور المدرسية على خير وجه ممكن ويتضمن:

- توزيع المسؤوليات على العاملين بحيث لا يحصر السلطة في شخصه، ولذلك عليه تأليف اللجان المنصوص عليها في التشريعات الإدارية للمدرسة.
- توزيع المسؤوليات على العاملين مع الإشراف على المعنيين، وتوجيههم كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتأليف اللجان المكلفة ببعض الفعاليات والأنشطة المعروفة للمدرسة من قبيل لجنة المناهج ولجنة الانضباط وسواها من لجان (حجي، 2000، ص365).
- تسيير الأعمال البيروقراطية في المدرسة (بالمعنى الايجابي لهذه الكلمة) والتي تشمل:

– الاطلاع على التقارير والتوجيهات والبلاغات والتعليمات المرسلة من الإدارة التربوية المركزية للعمل بموجبها بعد تبليغها للمعنيين بالأمر.

– تنفيذ الخطة الموضوعة إما من قبل المديرية التي يتبع لها أو من قبل إدارة المدرسة نفسها ثم متابعتها وتقويمها.

– ملء السجلات المدرسية بما يتناسب والإجراءات المتخذة في بلد بعينه مع الالتزام بكل ما تتضمنه تلك السجلات وبالشكل الذي يتفق مع النماذج التي وضعت لها.

– ملء الجداول والإحصاءات اللازمة وكتابة التقارير المطلوبة المتعلقة بشؤون مدرسته.

– الالتزام بمتطلبات أمور البريد المدرسي لتلقي أو إرسال ما تتطلبه إجراءات الإدارة المختلفة.

– ضبط المخالفات المالية أو الإدارية من اجل التعامل معها بحسب مقتضيات المواقف.

– حصر احتياجات المدرسة التي تؤمنها عادة السلطة الإدارية المركزية والتي يمكن إن يؤمن بعضها عدد من الهيئات المحلية أو من قبل الطلاب أنفسهم.

ثم كل ما يتفرع عن ذلك ويتعلق بالبيئة المادية للمدرسة من بناء ووقود ومقاعد وقرطاسية ولوازم صفية.

- تحضير الاجتماعات المدرسية المنصوص عليها في القوانين المرعية مثل عقد الاجتماع العام في بدء العام الدراسي.

- تنظيم البرنامج العام للمدرسة من حيث الحصص الدراسية وتوقيتها الأسبوعي (بوز، 2004، ص99).

– الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية في المدرسة سواء أكان بينه وبين الموجودين داخل المدرسة وخارجها أم بين هؤلاء بعضهم مع بعض.

– الاهتمام بشؤون طلاب مدرسته من حيث الأمور الدراسية والنفسية والتربوية والاجتماعية والصحية، ومتابعة كل منها مع المعنيين الذين يختص عدد منهم بجانب معين منها.

– الاهتمام بالانضباط والنظام في المدرسة سواء ما تعلق منه بالموظفين أم المعلمين أم الطلاب وذلك في ظل متطلبات رئيسة تقوم على:

- العمل التعاوني والمشاركة بين جميع المعنيين داخل المدرسة وخارجها.
- المناخ الديمقراطي الذي يقوم على الاحترام والثقة وتحمل المسؤولية.
- تعديل السلوك لدى كل من هم بحاجة لذلك ولاسيما الطلاب منهم وذلك بأسلوب تربوي يقوم على معطيات علوم (النفس والتربية والاجتماع والإدارة)، ويفضل خلال ذلك كله الالتزام بأفضلية الانضباط الذاتي ما أمكن مع توظيف أسلوب الثواب والعقاب بقدر الحاجة فحسب وبالكيفية التربوية الصحيحة.

– اتخاذ قرارات تتعلق بمدرسته بعد القيام بالدراسات التي يجب أن تسبقها ومع الالتزام بالمراحل والخطوات المحددة لها وضمن الشروط التي يجب الأخذ بها (الزهيري، 2008، ص101).

2. المهمات الفنية:

وهي تلك التي تتناول تسيير أمور العملية التعليمية-التعلمية، أو بكلام آخر تتناول شؤون التدريس بالمعنى المحدود للكلمة والتي يفترض بها أن تسهل عملية التعلم وما ينطوي تحتها في أطار هذه المهمات:

أ. دراسة المناهج المقررة من السلطة التربوية لتحليلها وتقويمها بغية العمل على تطويرها ومثل هذه المهمة تكون في البلدان المتقدمة من بين مهمات المدير والمعلمين الذين نتيجة تطبيقها في الصفوف يكونون قادرين على تعيين نقاط القوة والضعف فيها، وعلى تحديد النواقص التي لوحظت بصددها. ولذلك يفترض بهم تقويم مقترحات بصددها مع التنويه بالأمور الإيجابية فيها. هذا كله فيما أذا نظر للمناهج بالمعنى الضيق للكلمة الذي يقتصر على الكتاب المدرسي المقرر أن وجد (بوز، 2004، ص101).

ب. الاهتمام بطرائق التدريس الفاعلة التي يتبعها المدرسون وتلك التي لا يتبعونها وهي الأغلب في بعض الدول النامية ذلك انه في معظم هذه الدول يتقوقع المعلمون غالبا حول عدد محدد من طرائق التدريس ويفترض بالمدير أن يكون على اطلاع واسع على أمور التربية وما يستجد بشأنها كي يساعد المعلمين على تطوير أنفسهم.

ج. الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمتعلمين على السواء. فالمدير مسؤول عن تقويم معلمي مدرسته ومتابعتهم للنهوض بمستواهم.

د. تطوير الأنشطة المدرسية سواء ما يتم منها داخل المدرسة أم خارجها والتي تربط المدرسة بالمجتمع.

هـــ. ضرورة العناية بالبحوث والدراسات في المدرسة – أي بالبحوث الإجرائية منها– الكفيلة بتحسين العملية التربوية وحل المشكلات المدرسية أو تداركها قبل وقوعها إذا كان المدير قادراً عليها وبالتعاون مع معلمي مدرسته.

ويمكن القول بصدد ما أشير إليه في إطار المهمات الفنية لمدير المدرسة وما لم يشر إليه أيضاً، هو أن مدير المدرسة مرشد للمعلمين وموجه لهم ومقوم، وإذا لم تتوافر لديه الكفايات الضرورية لهذه المهام فان دوره الفني يمكن أن يغيب ويقتصر على الأمور الورقية التي كانت قد وضعت في أدنى سلم مهماته (الزهيري، 2008، ص108–109).

3. المهمات الاجتماعية:

وهي تلك التي تؤمن اتصال المدرسة بالمجتمع من جهة واتصال الموجودين في المدرسة فيما بينهم من جهة أخرى الأمر الذي يتعلق بمدى انفتاح المدرسة أو انغلاقها على نفسها ونوع العلاقات القائمة بين العاملين فيها ومستواهم. ومن المعلوم دوما أن للمدرسة واجبات تجاه المجتمع المحلي الذي تكون فيه (من قبيل النهوض به. والإسهام في حل بعض مشكلاته. والتعاون مع أولياء الطلاب والذين يشكلون شريحة واسعة فيه)، وتجاه تعليم الطلاب وتحقيق الأهداف (بوز، 2004، ص103).

وهذه المهمات الاجتماعية تتوزع على مجالات متعددة هي:

أ. المجال الإداري الأعلى:

على المدير إقامة اتصالات دائمة مع الإدارة التربوية التي يتبع لها في المحافظة (أو المنطقة التعليمية التي يعود إليها) فمنها يتلقى التعليمات والبلاغات والتوجيهات التي تسهم في الالتزام بالقوانين والقواعد والمبادئ التي سبق وضعها كما يستفيد مما تقدمه له من توجيهات وإشراف تربوي وما شابه، وإليها يرسل التقارير والمعلومات والإحصاءات، ويفترض أن تكون العلاقات بينهما

علاقات تعاون وثيق تحكمه الدقة والصحة والموضوعية والمنهجية وكل ما من شأنه أن يحقق الصدق والموثوقية (الحجي، 2000، ص377).

ب. المجال الاجتماعي المحلي:

المدرسة مركز أشعاع وسبيل إلى التقدم والتطوير، لذلك من المفترض أن تلعب دوراً للنهوض بالبيئة التي توجد فيها وبخاصة إذا كانت تلك البيئة تعاني شيئاً من التخلف (يزداد أو يقل تبعاً للدول) في تلك البيئة يمكن للمدرسة على سبيل المثال أن:

- تجعل المكتبة تحت تصرف الراغبين في المطالعة يؤمونها خارج أوقات تواجد الطلاب في المدرسة أو في أثنائه بحسب إجراءات معقولة تضبط مثل هذه الخدمة.
- تشرك الطلاب في عيادة المرضى أو الإسهام في تقديم بعض الخدمات لهم (بحسب قدراتهم وإمكاناتهم) في المستشفيات أو في بيوتهم – وذلك ضمن لجان تطوعيه يكون المدير ومن يساعده مسؤولين عنها من أجل العمل بشكل سليم آمن.
- أن تسهم في محو الأمية إن وجدت، بحيث يتطوع بعض الطلاب القادرين على ذلك.
- أن تشارك في بعض المشروعات المحلية كتشجير منطقة أو شق طريق قرية أو إقامة مؤسسة.
- أن تتعاون في عمل توعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما هو الحال عند انتشار جائحة مرضية معينة أو عند تعرض البلد لاعتداء خارجي(بوز، 2004، ص103).

ج. مجال المعلمين والعاملين في المدرسة:

إذ لا يكفي إقامة العلاقات الإنسانية معهم وبينهم فحسب والتي تقوم على الديمقراطية والتعاون والمشاركة والاحترام مما كان قد سبق الكلام عنه من قبل وإنما إلى جانب هذا كله تشجيع إقامة علاقات اجتماعية معهم، وفيما بينهم داخل المدرسة (مثل إحياء بعض الحفلات الصغيرة في مناسبات معينة) وخارجاً أيضاً كالتزاور وإقامة الرحلات والاجتماعات وكل ما من شأنه توطيد هذا التواصل الذي يلبي حاجات أساسية لدى الفرد من بينها تلك التي ذكرها ماسلو وهي الشعور بالانتماء والقبول من الآخرين (بوز، 2004، ص104).

د. مجال الطلاب أو المتعلمين:

فهم الأساس أو المحور وكل شيء يجب إن يكون من أجلهم حتى تكون المساعدة ممكنة في مجال تحقيق الأهداف التربوية التي وضعت من أجلهم ولا تقتصر هذه الأهداف على الجانب المعرفي العقلي فحسب وإنما تتناول الجانب الوجداني والنفس ــ حركي أي تشمل جميع جوانب الشخصية لهذا

فان توفير الأمان والاطمئنان للطلاب والعناية بصحتهم النفسية والعقلية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية بحيث يكتسبون المهارات المتعلقة بها مثل معرفة التواصل الفعال مع الآخرين، واحترامهم مع الاحتفاظ باحترام الذات وتقديرها والثقة بها كلها أمور تؤدي بالنهاية إلى تكوين المواطن الإنسان الصالح (الزهيري، 2008، ص108).

هـــ. مجال أهالي الطلاب:

صحيح أن هؤلاء جزءٌ من المجتمع المحلي إلا أن التواصل معهم من هذه الزاوية إنما هو لتعاون الأهل مع المدرسة من أجل العناية بأبنائهم ومساعداتهم في تدعيم نقاط القوة لديهم وتنمية مواهبهم وتوظيف قدراتهم وفي تقوية نقاط الضعف لتجاوزها بعد معالجتها وذلك بدعم الأبناء وتشجيعهم بعد معرفة أسباب ما يعانون منه. فتعاون البيت والمدرسة وإقامة نوع من الانسجام والاتساق بين سياستهم التربوية إنما هو في صالح الأبناء هذا ناهيك عن أنه بالإمكان أحيانا إصلاح ما لدى الأهل أنفسهم ولاسيما من الناحية التربوية التي تؤثر على أبنائهم. والمعروف اليوم إن ثمة دورات وجلسات معالجة للأهل أنفسهم قد يكون بإمكان المدرسة الإسهام فيها أو إقناع الأهل بأسلوب ما بالانتساب إليها وأضعف الإيمان تبليغ المعنيين عن بعض الأهالي الذين هم بحاجة لمثل ذلك. وعلى أية حال بإمكان المدرسة تنظيم ندوات توعية عامة ومحاضرات يشترك فيها القادرون العاملون من أهل الطلاب أنفسهم ليديروها أو يسهموا بما ينفع تقديمه فيها. وفي هذا خدمة كبيرة لهم ولأبنائهم بل للمجتمع بأكمله (بوز، 2004، ص105).

4. مهمات المدير في الجمهورية العربية السورية:

ذُكرت مهام المدير في الجمهورية العربية السورية ضمن النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية ولم يجر تصنيف لتلك المهام ولا ترتيب لها بحسب المجال الذي تختص به وإنما سرد عدد من المهمات امتد على طول ثماني عشرة مهمة مدرجة تحت المادة (45) من النظام المذكور، وبتحليل تلك المهمات نجد أن معظم المهمات التي تتعلق بالمدير ترجع إلى مهمات إدارية تعنى بمراقبة القيد والقبول لطلاب مدرسته وتوزيعهم على الشعب والاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات لإحالتها إلى أمين السر والإشراف على تنفيذها ومراقبة الدوام والاحتفاظ بضبوط مجلس الإدارة وسجل لجنة الانضباط ومراقبة الصحة العامة في مدرسته ومنح الأذونات وقد جاء بندان فقط تحت المادة المذكورة يتعلقان بالجانب الفني لعمله وهما البندان (12-13) الأول منها ينص على الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين والثاني على تقويم عمل المدرسين ثم هناك بند واحد يشير إلى التعاون مع أولياء الطلاب للارتقاء بأوضاع أبنائهم (البند15) (وزارة التربية، 1994، ص82).

هذا الخلل يبين نسب التوزيع التي أعطيت لمهام المدير في مجالاتها الثلاثة السابقة (الإدارية، والفنية، والاجتماعية) والإيجاز الكبير لما يجب أن يتضمنه المجال الفني والاجتماعي فيه الأسباب المهمة التي جعلت عمل المدير يتمحور بالدرجة الأولى حول الشؤون الإدارية بعيداً إلى درجة كبيرة عن المجالين الفني والاجتماعي اللذين تؤكد عليهما اليوم التربية الحديثة، ناهيك عن مستوى إعداد المديرين من الناحية التربوية ومدى قدراتهم التي تؤهلهم لأن يقودوا فعلاً العملية التربوية في مدارسهم وأن يطوروها (بوز، 2004، ص106).

وجدير بالذكر أن المهام الإدارية تشغل عادة معظم وقت المدير، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها. ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية، وهذا تصور غير صحيح، يضع الأمور في غير نصابها، ذلك بأن لبّ العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري.

5. المهارات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية:

إن التطور المتلاحق الذي حدث لإدارة المدرسة أدى إلى تشابك وتنوع المهام والواجبات والوظائف مما جعل مهمة التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار مهمة، مما استلزم وجود جهود مشتركة لأكثر من فرد، لأن الإدارة لا تقتصر على دور المدير فقط باعتباره المسؤول الأول لما يدور في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، إنما تركز على مجموعة من العناصر البشرية الموجودة فيها. وتعني كلمة مهارة "بأنها إمكانية أداء العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية من خلال الخبرة العلمية المدروسة والممارسة العقلية لهذا العمل لمدة زمنية طويلة نسبياً لذا فإن المهارة تتميز عن القدرة في أنها مكتسبة ونامية" (دياب، 2001، ص188)

وتشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من المهارات التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها وهذه المهارات هي:

أ. المهارات الفنية:

"هي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة". (مرسي، 1975، ص55)

ومن أمثلة المهارات الفنية ما يلي:

1. **المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية:**

إي أن يمتلك المدير الحقائق والمفاهيم التي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته وان يتفهم نظم التعليم وقوانينه.

2. **القدرة على تحمل المسؤولية:**

وهذا يعني شعور المدير بعدم الرضا عن الإخفاق في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتبار انه ملتزم أدبياً بتحقيقه، وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية.

3. **القدرة على استخدام المعلومات:**

وتتمثل هذه المهارة في قدرة المدير على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال (حمدونة، 2006، ص64).

ب. المهارات الإنسانية:

وهي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة أنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرك لاتجاهاته ومسلماته، يعيش قادراً على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر من خلال تعامله الإنساني على إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه (الطويل، 2003، ص27).

ومن أمثلة المهارات الإنسانية ما يلي:

1. **مهارة الاتصال بالآخرين:**

والمقصود هنا قدرة المدير على التأثير في الآخرين وحفزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة، وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي، والتعاون البناء بين أفراد الجماعة، كل ذلك يتطلب توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد بعضهم لبعض ومراعاة الفروق الفردية.

2. **مهارة التحديث والتغيير:**

القدرة على إحداث التغيير الإيجابي بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث.

3. مهارة الإقناع:

يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين، وذلك لأنه يقوم بتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل.

ج. المهارات الإدراكية:

يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل. وتشمل المهارات الإدراكية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد. (عابدين، 2001، ص94)

ومن هذه المهارات الإدراكية ما يلي:

1. القدرة على الابتكار:

على المدير أن يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء، وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة لقيادات الإدارة التعليمية إذ تستخدم في الممارسات اليومية لأعمالهم.

2. القدرة على الخيال:

يجب على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة على الخيال والتصور الواسع لتكوين فكرة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة.

3. القدرة على التحليل:

لابد للمدير أن يكون لديه التصور الأفضل للأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية، وبعناصر العملية الإدارية والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكمي، واستنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية.(أحمد، 2003م، ص75)

د. المهارات الاجتماعية:

هي "مجموعة من المهارات التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه الإداري" (أحمد، 2001، ص121).

ومن أمثلة المهارات الاجتماعية:

الحزم والعدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة. وحسن التعامل في المواقف الحرجة، وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس

والإخلاص والقدرة على تشجيع الآخرين ورفع روحهم المعنوية وتحبيبهم في العمل (مرسي، 2001، ص102).

هـ. المهارات الفكرية:

وتتمثل المهارات الفكرية بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، أو نقدهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات (أبو الوفا، 2000، ص202)

ومن أمثلة المهارات الفكرية:

الإحساس بالمشكلات وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل هذه المشكلات.

ه. المهارات الشخصية:

لابد من أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية حيوية، محبوبة، فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه، وحتى يصنع النجاح لابد له من أن يكون جديراً بالاحترام والتقدير، وأهلاً لثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه (البرادعي، 1988، ص102).

وتتمثل المهارات الشخصية في قدرة المدير على التمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرته الموضوعية للأشخاص والمجهودات والعدالة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية ومن أمثلة المهارات الشخصية **مهارة إدارة الوقت:**

إن للوقت أهمية كبيرة في العملية التعليمية، وبالإدارة بشكل عام، ولذلك كان على مدير المدرسة أن يتصف بقدرة كبيرة على إدارة الوقت وأن يتحلى بمعرفة جيدة عن خطوات إدارته.(أحمد، 2001، ص60).

و. المهارات القيادية:

وتتمثل المهارات القيادية في أن يدرك المدير أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقويمها (الطويل، 2003، ص99).

ومن أمثلة المهارات القيادية ما يلي:

- توزيع الاختصاصات.
- القدرة على جذب العناصر الداعمة.

- القدرة على التطوير والتغيير (حمدونة، 2006، ص68).

ويذكر (البرادعي) أهم المهارات التي يجب توفرها لدى مدير المدرسة الثانوية باعتباره إدارياً والتي تتمثل في:

- فهم طبيعة العمل المدرسي.
- التخطيط للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- توزيع المسؤوليات وتحقيق تكافؤ الفرص.
- تصريف الأمور بذكاء ودراية.
- حل المشكلات واقتراح البدائل.
- الأخذ بتوجيهات القيادات التربوية واحترامها.
- حسن المعاملة مع الجميع، داخل المدرسة وخارجها.
- الالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم.
- تقدير ظروف العاملين ومشاغلهم ومشكلاتهم والعمل على حلها.
- العمل الدؤوب لتطوير الهيئة التعليمية ونموها ورفع كفايتها.
- الغيرة على مصالح العاملين في المدرسة، وتوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم (البرادعي، 1988، 92).

ويرى الباحث أن منصب مدير المدرسة الثانوية يتطلب مهارات فنية وقدرة على العمل مع الآخرين، وعلى الإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية التربوية حتى يكون أقدر على استخدام أمثل السبل لتحقيق الأهداف التربوية. بالإضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لأن ذلك وسيلته الفاعلة لنقل أفكاره إلى الآخرين. كما يجب أن يكون القدوة الحسنة في القول والفعل، وان يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل مراعياً الفروق الفردية للعاملين، أي على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، ودوافعه، وحاجاته الإنسانية، وكيفية إشباعها. وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية، لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر،

ومتنوعة في الوقت نفسه، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور. ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارات من خلال اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وأن يلم بأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها.

خامساً ــ تدريب مديري المدارس:

تتبارى المؤسسات التربوية في الحصول على أجود مخرجاتها، لذا فهي تسعى دائماً لتفقد مدخلات العملية التربوية، فتحرص على حسن اختيارها، ثم تسعى جاهدة لتطوير أدائها، ليواكب متطلبات العصر المتسارعة، والتي لا تنتظر أحداً، وفي ضوء الأهمية التي توليها المؤسسات التربوية لمدير المدرسة، فإنها تتبارى وتتنافس في أفضل الوسائل لاختياره، كما تجتهد لتبدع في تدريبه، لأن "التدريب هو عملية مخططة، تهدف إلى تغيير سلوك المتدرب وتحسين أدائه ورفع كفايته الإنتاجية، والواقع أن التغيير السلوكي، إما أن يكون في المجال المعرفي، أو في المجال الانفعالي والوجداني، أو في مجال المهارات (بطاح والسعود، 1994، ص15).

وإذا كانت بعض الدول تعمد لاختيار مدير المدرسة من بين معلميها دون اتباع شروط واضحة، فأن دولاً أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تنظر إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية وبالتالي تشترط على المرشح لتولي إدارة المدرسة في كافة المراحل الحصول على مؤهل علمي في الإدارة المدرسية أو التربوية من أحد المعاهد أو إحدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره (عابدين، 2001، ص115).

1. أهداف تدريب مديري المدارس:

لكل عملية تدريب أهداف تسعى لتحقيقها، إذ ترتبط هذه الأهداف بطبيعة عمل الفئة المستهدفة، وعليه فإن أي تدريب يخطط لرفع كفاية مديري المدارس، يجب أن يستهدف رفع كفايتهم في المهارات التالية:

1. رفع مستوى أداء مديري المدارس عن طريق إكسابهم المهارات المعرفية والعلمية والفنية المستخدمة في ميدان العمل المدرسي.
2. زيادة قدرة مديري المدارس على التفكير المبدع والخلاق بما يمكنهم من التكيف مع عملهم من ناحية ومواجهة المشكلات والتغلب عليها من ناحية أخرى.
3. تنمية الاتجاهات السليمة نحو العمل التربوي وذلك برفع كفاية مديري المدارس بما ينمي في نفوسهم التقدير لقيمة العمل المدرسي وأهميته الاجتماعية والتربوية.

4. مواجهة ظروف المجتمع المتغيرة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وما تلقيه على مدير المدرسة من مطالب ومسؤوليات متجددة ومتغيرة لا يمكن فهمها والتكيف معها إلا بالتدريب (البوهي، 2001، ص234).

1. برامج تدريب مديري المدارس:

تقسم برامج تدريب مديري المدارس إلى قسمين هما:

أ. برامج الإعداد قبل الخدمة:

وهذا يتم تقديمه، من قبل مؤسسات التعليم العالي، مثل الجامعات وكليات التربية، بالتعاون مع الإدارات المركزية للتعليم، في كل بلد من البلاد(البوهي، 2001، ص235).

ومن أمثلة ذلك تلك المقررات التي تتعلق بالإدارة المدرسية، والتي تقدمها الجامعات لطلاب كلية التربية.

ب. برامج التدريب في أثناء الخدمة:

هناك نوعان أساسيان من برامج التدريب في أثناء الخدمة:

- **البرامج التجديدية:** وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.
- **البرامج التأهلية:** وتهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم وينبغي أن يقوم هذا النوع من البرامج على الأسس الآتية:

– شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المقبل في علاقته مع الأعمال الأخرى.

– تحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها.

– اعتماد التدريب على تمثيل الدور (أحمد، 2001، ص107).

2. أساليب تدريب مديري المدارس:

تتنوع الأساليب المستخدمة في تدريب مديري المدارس، سواء أكان ذلك قبل الخدمة أم في أثنائها ومن هذه الأساليب:

1) الدورات.
2) المحاضرة.
3) الندوات.

4) اللجان.
5) التمارين.
6) أسلوب الحالة: وهو أسلوب حديث يعتمد على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية حيث تقدم للمتدربين مشكلة ويطلب منهم الإسهام في تشخيصها وتحليلها ونقدها وتصور الحلول لها ثم تبني حل من بينها، والتوصية به كعلاج للحالة ثم التخطيط لتنفيذه (عابدين 2001، ص118-119).
7) المشاغل التربوية.
8) الملتقيات التربوية.
9) المباريات الإدارية.

ويرى الباحث أنه يمكن لأي إدارة تعليمية اتباع احد الأساليب السابقة لتدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الوقت مع التأكيد على ضرورة التخطيط الجيد وتوفير الوسائل اللازمة لحسن التنفيذ، والمتابعة الميدانية، والتأكيد على اقامة البرامج التدريبية بمستويات متعددة من الناحية الموضوعية على أن لا يقل البرنامج الواحد عن مستويين تعليميين.

سادساً ـــ مفاهيم خاطئة في الإدارة المدرسية:

يصادف مدير المدرسة ظروفا صعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة في الإدارة مثل:

- اعتقاده أن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة التدريس، فالقيادة أمر يكتسب، ولا يصاحب الوظيفة بطريقة أولية.
- اعتقاده أن أعضاء هيئة التدريسية يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة.
- اعتقاده أن الولاء للأشخاص وليس للآراء والأفكار، فمفهوم الولاء على أنه الموافقة على كل ما يقوله أو يفعله مدير المدرسة في كل المسائل والمواقف يضعف في النهاية من ثقة المدير بنفسه، وثقة أعضاء المدرسة فيه، كما يؤدي إلى تفكك هذه الهيئة.
- اعتقاده أن ما يحسه الآخرون أمر غير هام.
- اعتقاده أنه يمكنه أن ينفرد باتخاذ القرارات.
- اعتقاده أنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه من دون تغيير.
- اعتقاده أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطي بوسائل أوتوقراطية.

الفصل الرابع

مفهوم الوقت وإدارته

- تمهيد.

أولاً- مفهوم الوقت.

ثانياً- أهمية الوقت.

ثالثاً- خصائص الوقت.

رابعاً- أنواع الوقت.

خامساً- أسس توزيع الوقت.

سادساً- المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت.

سابعاً- الوقت في النظريات الإدارية.

ثامناً- مفهوم إدارة الوقت.

تاسعاً- أهمية إدارة الوقت.

عاشراً- أهداف إدارة الوقت.

الحادي عشر- الوقت داخل العملية الإدارية.

الثاني عشر- قواعد إدارة الوقت.

الثالث عشر- أساليب إدارة الوقت.

الرابع عشر - ثمرات إدارة الوقت.

ـ تمهيد:

يعد الوقت أحد أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين فهناك من اعتبره الوجه الآخر لعملية الحياة لأنه مقياس الخلود، لا شيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار ولا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع والإنجاز. فاليوم يحتوي على أربع وعشرين ساعة تكفي البعض لإدارة المؤسسات الضخمة ولا تكفي لإدارة الأعمال البسيطة للبعض الآخر، والإفادة من الوقت تحدد الفرق بين النجاح والفشل، النجاح الذي يعني تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة والواجبات اللازمة في إطار الوسائل المتاحة وذلك من خلال إدارة الوقت أو بالأحرى إدارة الذات.

فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمالاً أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل، مما يلزمه وضع بوصلة أفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فإدارة الوقت إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية.

أولاًــ مفهوم الوقت:

اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث بانتظام، فاعتمده في تنظيم حياته، وكان الوقت وما يزال موضوعاً حيوياً شغل الفكر الإنساني عامة، وذلك أن الأمم المتحضرة اهتمت به من قديم الزمان، وقد سجل العلماء من قدماء المصريين والبابليين والكلدانيين والرومان وغيرهم نظرياتهم المختلفة – ونتائج حساباتهم في نظم راسخة أطلقوا عليها التقاويم. وكانت أغلب البواعث لتلك المحاولات معيشية وتعبدية في بداياتها، ثم وظفت لأغراض التنقل والسفر والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية آنذاك (الكيلاني وعبيدات، 1997، ص17).

إن مفهوم الوقت في الفكر العربي يشوبه الكثير من الغموض، وقد نتج عن هذا تعدد المصطلحات الدالة عليه وتفرعها.

ويؤكد سلامة (1988م) على صعوبة تحديد مفهوم معين للوقت، ويرى إمكانية إدراكه بالعلاقة المنطقية لأي نشاط أو حدث معين يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (سلامة، 1988، ص10).

والوقت في اللغة هو "كل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف" (ابن منظور، 1417هــ، ص183).

ولكن البرعي وعابدين (1408هــ) يريان أن مفهوم الوقت المجرد شيء ثمين يتحكم في جميع أعمالنا ويقسمها بين الراحة والعمل (البرعي وعابدين، 1408، ص27).

إن الوقت هو عمر الإنسان ورأسماله الحقيقي، وهو أغلى شيء يملكه في هذه الحياة على الإطلاق فكل دقيقة بل كل ثانية من حياة الإنسان تعد جزءاً من عمره الذي يمضي بلا رجعة، والذي هو سبب السعادة أو الشقاء في الدنيا أو الآخرة، لذلك كان من المهم جداً التفكير فيه بعمق والتخطيط له بدقة ومحاولة استغلاله الاستغلال الأمثل لتحقيق أهدافنا ومطالبنا في حياتنا الدنيوية. ويعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض، وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، فالوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة، وهو موزع على الكل بالتساوي.

ثانياً ــ أهمية الوقت:

تنطلق أهمية الوقت من كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحسبان باعتباره عنصراً حاكماً في العمل بصفة عامة، وفي الارتقاء بكفاءة وفعالية المؤسسات الإنتاجية والخدمية. ونجد أن الوقت هو أحد أهم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها مرحلة الإدارة العلمية الحديثة، والتي وضع أساسها رائد الإدارة العلمية فريدرك تايلور في القرن العشرين في دراسته عن الحركة والوقت لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل. وما تبع ذلك من مراحل تطويرية مر بها علم الإدارة. فقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في عملية تنظيم الوقت وزيادة فاعلية النشاطات الإنتاجية من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً وإزالة الوقت الضائع أو تقليله على أقل تقدير، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن سير العمل دون معوقات (عيسان، 1992، ص7). ومما يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره إلى أقصى حد أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إهداره أو أسيء استخدامه فيكون مكلفاً جداً لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية أو توجيهات عليا لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكاد يكون ثابتاً ومتجدداً في الوقت ذاته، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده وتستثمره وتحسن توزيعه واستخدامه وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات ذاتها.

أضف إلى ذلك أن الوقت له خاصية تميزه عن غيره من الموارد تجعله عنصراً فريداً مؤثراً على استخدام الموارد الأخرى في أي مؤسسة. فهو متاح للجميع بالتساوي ولكنه في الوقت نفسه لا يمكن تخزينه أو ادخاره وإذا ذهب لا يمكن تعويضه (العديلي، 1994، ص 102).

ويمكن تلخيص أهمية الوقت في النقاط الآتية:

1. إن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياة الإنسان، فحفظه حفظ لها، وقتله قتل لها ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان وحياته.

2. إن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكن بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات خامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة والندامة.
3. الوقت لا يثمن بأي مادة، ولا يملك الإنسان أثمن منه، وذلك لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمر الإنسان، وإن إهدار الوقت إهدار للحياة، واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر.
4. للإنسان الإرادة والمقدرة على الإفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتى من اغتنامه، فهو وعاء كل عمل، وهو ميدان كل عطاء. (شحادة، 2006ص44)

مما سبق يمكن القول إن عنصر الوقت يعد معياراً لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريصاً على استثمار الوقت استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدمه ورقيه، والعكس صحيح، والشواهد على ذلك واضحة وماثلة للعيان، ونلاحظها في المجتمعات المعاصرة فضلا عن المجتمعات السابقة.

ثالثاًــ خصائص الوقت:

يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسة، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات والبيانات لأنه يتميز بالخصائص الآتية:

1. لا يمكن تخزينه.
2. يتخلل كل جزء من العملية الإدارية.
3. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأخيره، أو سرقته، أو استعارته، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يستطيع المرء هو أن يقضيه وفق معدل ثابت، مقداره 60 ثانيه لكل دقيقة.
4. إنه مورد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته.
5. لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريد الفرد.
6. لا شيء يمكن عمله من دون الوقت الصحيح أن كثيراً من الناس يتجاهلونه لكنهم جميعاً يأسفون لضياعه.
7. يسير الوقت بالسرعة والوتيرة نفسها، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة (الصرن، 2000، ص176).

رابعاً– أنواع الوقت:

ويعد الوقت من متغيرات البيئية الخارجية للإنسان، التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم الوقت أو تأخيره أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكلٍ متساوٍ، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور، والسنين (محمود، 1994، ص402). وهناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، وإذا كان كل فرد منا يشعر في داخله تماماً بماهية الوقت، فإن قلة من الناس الذين يمكنهم تعرفه بشكل محدد ودقيق، حيث هناك عدة مفاهيم للوقت تختلف بعضها عن بعض اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم، فقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى مستويات عدة حسب درجة تعقيد كل ظاهرة، تبدأ من الظواهر المادية، فالظواهر النباتية، فالحيوانية، فالإنسانية، ثم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة). لذلك فهناك عدة أنواع للوقت وفقاً للتصنيف السابق يمكن ذكرها على النحو التالي:

1. **الوقت المادي المكيانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا النوع: الثانية، الدقيقة، الساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة، والعقد، والقرن.

ومن الحقائق الهامة عن الوقت المادي الميكانيكي أن مدته ثابتة، فاليوم يتكون من أربع وعشرين ساعة، والأسبوع من مائة وثمان وستين ساعة، وهكذا، وبالتالي يتساوى جميع الناس من ناحية المدة الزمنية للوقت المتوفر لديهم في اليوم، أو في الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، سواء أكانوا من أغنياء القوم أم من فقرائهم، أو كانوا من كبار الموظفين أم من صغارهم (عصفور، 1982م، ص117).

2. **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد تسع سنوات مثلاُ، ولكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم(البخاري، 1987م، ص14).

3. **الوقت النفسي:** وهو نوع أخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق، فالوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، ويمثل مدى وعيه وإدراكه تغير الأشياء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي (البخاري، 1997، ص16).

4. **الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة، إما عالمية أو محلية ولذا نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان أو فلان (الخطيب ومعايعة، 2009م، ص147).

فالوقت الاجتماعي لا يمكن النظر إليه من خلال الدقائق والساعات، وإنما من خلال معايير اجتماعية هي الأحداث والخبرات التي تبقى عالقة في أذهان الناس، ويشيرون إليها من حين لآخر، وهي تختلف من مجتمع لآخر، كمولد الرسول صلى الله عليه وسلم في المجتمعات المسلمة، أو نشوب الحرب العالمية، وهكذا تعد الأحداث الاجتماعية والسياسية مرجعاً زمنياً يعود إليه الناس باستمرار عند إشارتهم إلى الوقت، ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، فلكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تجعله لا ينساب بشكل منظم موحد، إذ تختلف سرعة التغير الاجتماعي من مجتمع لآخر، علماً بأنه لا يمكن تقسيم الزمن الاجتماعي إلى وحدات مطلقة كالساعة واليوم، فموسم الحصاد، أو فترات الكساد الاقتصادي ليس لديها تواريخ دقيقة تبدأ بها أو تنتهي بها، كما أن مفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس مفهوماً كمياً، إذ لا يمكن قياسه أو إدراك كميته دائماً، لهذا فهو يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفلكي المادي (سنونو، 2003م، ص54).

5. **الوقت الميتافيزيقي:** وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية، أو عالم ما وراء الطبيعة، الذي يشمل الغيبيات والسرمديات، والأزليات، والمطلقات الذي لا نعرف عنه شيئاً سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية، وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافاً جذرياً، فيوم الحساب مثلاً أو الأزل يختلف عن المفاهيم العادية للوقت في الدنيا (الصوري، 2008، ص17).

6. **الوقت الاقتصادي:** يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ومدخلاً من مدخلات الإنتاج، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة (عيسان، 1992، ص14). فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص، فالمشكلة الرئيسة في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل، ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص الوقت أو توزيعه بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة (طه، 1996، ص27).

ويقسم وقت الفرد إلى قسمين هما:

1. **الوقت الرسمي:** وهو المدة الزمنية المتاحة للشخص في أثناء الدوام الرسمي للعمل، ويتراوح يومياً ما بين (6–8) ساعات وعلى مدى (5–6) أيام في الأسبوع، ومن المفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وينقسم الوقت الرسمي إلى قسمين رئيسين هما:

أ. **الوقت القابل للتحكم (Controllable Time):** وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري، أو الموظف، ويتصرف فيه، كما يشاء بمحض إرادته وحريته.

ب. **الوقت غير القابل للتحكم (Uncontrollable Time):** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف ورقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية (الرشيد، 2003، ص18).

2. **الوقت الخاص:** ويقصد به تلك المدة الزمنية المتاحة للشخص أو الإداري بعد انتهاء العمل اليومي الرسمي والتي يستطيع خلالها أن يقوم بأنشطة متنوعة كما يشاء من دون أية ضوابط، أو تعليمات رقابية، أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطاً سلوكياً معيناً، ويفترض أن يأخذ الشخص في الحسبان الضوابط والقيم، والعادات الاجتماعية والإنسانية التي توجه السلوكيات الشخصية ضمن الإطار العام المقبول، أو المسموح به في المجتمع الذي يعيش فيه(. سلامة، 1988، ص22).

وقد صنف وقت العمل (الرسمي والخاص) بشكل عام إلى أربعة أقسام هي:

1. **الوقت الإبداعي (Creative Time):**

وهو ما يخصص لعملية التفكير والتحليل المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من جميع جوانبها بأسلوب علمي منطقي يهدف إلى تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات التي تصدر بشأنها ونتائجها (الصرن، 2000، ص181).

2. **الوقت التحضيري (Preparatory Time):**

ويمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات أو قاعات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء بتنفيذ العمل ويفترض أن

يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفير المدخلات الأساسية للعمل (أحمد، 2003، ص191).

3. الوقت الإنتاجي (Productive Time):

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً (بطاح، 2006، ص32).

4. الوقت غير المباشر أو العام (overhead Time):

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة. (بيتل، 1999، ص170)

أما القعيد (2001م) فيوضح في كتابه "العادات العشر للشخصية الناجحة" أن الوقت في حياتنا نوعان هما:

- **النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.
- **النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

ويوضح القعيد (2001م) أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما:

1. وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).
2. وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول).

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا (القعيد، 2001، ص33).

خامساً ـــ أسس توزيع الوقت:

على الرغم من الجوانب التفصيلية التي تنفرد بها كل منظمة على حدة، فهناك جوانب ونشاطات عامة ومشتركة بين المنظمات، يوزع عليها الإداري في المنظمة وقت العمل الرسمي، مع اختلاف في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك النشاطات، بين منظمة وأخرى، ويتم تقسيم هذه النشاطات من المنطلقات الآتية:

1. مكان النشاط:

ينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

أ. **نشاطات داخلية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري داخل المنظمة كالاجتماعات، واللجان الداخلية، والأعمال الورقية، والجولات الميدانية بين الأقسام والإدارات.

ب. **نشاطات خارجية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري خارج المنظمة، والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير المنظمة والعاملين فيها ونجاحها، مثل الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية، والاستقبالات في الأماكن العامة، والندوات والمؤتمرات خارج المنظمة (سلامة، 1988، ص44).

2. مصدر النشاط:

يقصد بالنشاطات هنا، تلك الاتصالات التي يكون الإداري طرفاً فيها، وهي تنقسم من حيث مصدرها إلى:

أ. **اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بناء على طلب أشخاص آخرين، مثل المرؤوسين أو الرؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

ب. اتصالات تتم بمبادرة من الإداري: تتمثل في جميع النشاطات التي يقوم بها آخرون بناء على طلب الإداري، كالاتصال بمرؤوسيه أو رؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

وفي كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوعاً من التحضير والإعداد والتجهيز، وهذا بالطبع يتطلب وقتاً من الإداري. ولا تقتصر عملية الاتصال، سواء بمبادرة من الإداري أو من قبل الآخرين، على وسيلة دون أخرى، فقد تكون شفوية أو كتابية أو تكنولوجية (الهور، 2006، ص42).

3. نوعية النشاط:

يمارس الإداري نشاطات عديدة ومتنوعة، ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها. ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يأتي:

- تقديم إرشاد ونصح / نقاش مع آخرين.
- تقديم استشارات / نقاش مع آخرين.
- تصحيح ومعالجة.
- تمحيص وفحص / تفكير فردي.
- مراقبة ومراجعة وتأكد.
- تقديم اقتراحات وحلول.
- جولات ميدانية خارج المكتب.
- أمور غير إدارية أخرى.
- نشاط تخطيطي زمني طويل أو قصير أو متوسط.

4. قدرة التحكم في النشاط:

ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى:

أ. **نشاطات مخطط لها مسبقاً:** تتمثل في جميع النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محددين وتكون في الغالب موضوعة في خطة عمل الإداري في مفكرة العمل اليومية، مثل: الاجتماعات والزيارات المحددة مسبقاً، والأعمال الورقية.

ب. **نشاطات غير مخطط لها مسبقاً:** تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري ويستلزم منه القيام بنشاط، علاوة على ذلك الذي خطط له مسبقاً، مثل: المقاطعات التليفونية والاستفسارات من مرؤوسين أو من أشخاص خارج المنظمة (سلامة، 1988، ص42-46).

سادساً ـ المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت

لا توجد قاعدة عامة متفق عليها لتوزيع وقت الإداري لوجود عوامل عديدة تؤثر في أسلوب ونهج كيفية توزيع الإداري للوقت. وهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتوزيع وقت الإداري على النشاطات المختلفة في العمل ومن هذه المعايير:

- توزيع الوقت تبعاً للنشاطات المخططة.

- توزيع الوقت تبعاً للموعد المحدد لنهاية النشاط.
- توزيع الوقت تبعاً لحجم العمل.
- توزيع الوقت تبعاً لتعقد النشاط.
- توزيع الوقت تبعاً للإمكانات المتاحة.
- توزيع الوقت تبعاً للوقت المتاح.
- توزيع الوقت تبعاً للنتائج المترتبة على عدم إنجاز النشاط.
- توزيع الوقت تبعاً لإمكانية تأجيل النشاط.
- توزيع الوقت تبعاً لطلبات الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، هيئات خارجية).
- توزيع الوقت تبعاً لما يجب على الإداري عمله.
- توزيع الوقت تبعاً لما يعرف الإداري عمله.
- توزيع الوقت تبعاً لما ينتظره فيما بعد.
- توزيع الوقت تبعاً لورود النشاطات (الأول فالثاني).
- توزيع الوقت تبعاً لترتيب الأحداث.
- توزيع الوقت تبعاً للنتائج المترتبة على المجموعة المحيطة به.
- توزيع الوقت تبعاً للنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.(الهور، 2006، ص44)

ونلاحظ من خلال هذه المعايير، أن بعضها قد يصلح وينطبق على أحد الإداريين، وقد لا يصلح أو ينطبق على غيره. فعلى سبيل المثال، قد يعتمد الإداري على معيار توزيع الوقت تبعاً للنشاطات المخططة، وفي اللحظة نفسها تجده يعتمد على معيار أو معيارين آخرين، كما يقوم بنشاطات بناءً على طلب رئيسه المباشر أو تبعاً لما يرغب أو يحب القيام به.

سابعاًــ الوقت في النظريات الإدارية:

برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وسنتعرف فيما يأتي على مكانة الوقت وأهميته في النظريات والمدارس الإدارية:

1. الوقت في المدرسة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي وضعها "فردريك تايلور (F.Taylor) بدراسة الحركة والزمن (Time study and motion) ومع تقدم الحياة وتطورها زاد اهتمام الأفراد والمدارس الإدارية بالوقت، وقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، فقد قام (Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت، كذلك درس جيلبرث (Gilbreth) إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاءات الأمريكية، كما قام جانت (Gantt) بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة (الطراونة، 2002، ص64)

2. الوقت في المدرسة السلوكية:

تلا نظرية الإدارة العلمية "نظرية العلاقات الإنسانية" التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدا الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته (أبو شيخة، 1991، ص34) فالمدرسة السلوكية اهتمت أيضاً بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، فقد قام (Mayo) بدراسته المشهورة في مصانع هوثورن، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاجية (شوقي، 2006، ص17).

3. الوقت في المدرسة الحديثة:

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها.

واحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت (أبو شيخة، 1991، ص34).

في حين رأت مدرسة نظرية النظم (System Theory) في الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم (الطراونة، 2000، ص64).

وقد اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته، وقد كرست هذا الاهتمام لتطور التكنولوجيا والاتصالات، واختصرت مسافات وأوقاتاً، وقد تم استخدام الحاسوب والاختراعات واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين بدائلها المحتملة (عربيات، 2001، ص15).

ففي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استغلاله ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي (الطراونة، 2000، ص66).

ثامناً ــ مفهوم إدارة الوقت:

بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الوقت منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وخاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة كالفاكس والهاتف وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) التي أتاحت الفرصة لتوفير الوقت وجعلت التركيز ينصب على كيفية إدارة الوقت. فقد ظهرت أول محاولة علمية لدراسة موضوع إدارة الوقت من خلال كتاب إدارة الوقت (The management of Time) للكاتب جيمس مكاي (James Mckoy 1958)، وبعد هذا التاريخ بدأت المؤسسات العلمية والأكاديميون في مجال الإدارة بإظهار الاهتمام البالغ بهذا الموضوع. إذ يواجه الكثير من المديرين صعوبات كبرى وعديدة في إنجاز أعمالهم خلال الدوام الرسمي المحدد مما يضطرهم إلى استخدام أوقاتهم الخاصة ويترتب على ذلك سلبيات ومشكلات على المستوى الشخصي والجماعي، ومرد ذلك إلى أن الوقت المستخدم في العمل لا يستثمر الاستثمار الأمثل في صالح المؤسسة بقدر ما هو مستثمر في جوانب أخرى عديدة بحيث يمكن عدّه وقتاً ضائعاً، لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على استثمار وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع ؟ (العضايلة، 2004، ص180).

و يعدّ مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة الشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري من دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان من دون آخر، أو على زمان من دون أخر، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من دون غيره من المجالات الأخرى.

وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريدرك تايلور من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، بتقسيم العمل إلى جزيئات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وبأقل وقت ممكن (أحمد، حافظ، 2003، ص183)، ويمكننا أن نلمس تقدماً واضحاً فيما كتب عن إدارة الوقت، عندما نجد من كتب

عن الموضوع من منظور أنه عملية إدارية شأنه شأن العمليات الإدارية التي يمارسها المدير لإدارة موارده الأخرى، وبذلك يمكننا القول أن إدارة الوقت تهتم بالإدارة أكثر من اهتمامها بالوقت (عبيدات، 2003، ص37)، وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت، منها ما يلي:

إدارة الوقت لدى زيدان (1992م) هي: حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ من دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر. (زيدان، 1992، ص179)

أما إدارة الوقت لدى عيسان (1992م) فتعني "الكفاءة في توفير الوقت الذي يحتاج إليه المديرون واستخدامه بفعالية لحل مشكلات تنظيمية وفنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة" (عيسان، 1992، ص4).

ويقصد بإدارة الوقت عند فيرمر Fermer (1994م): "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدى في الوقت وتعني الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة" (Fermer,1994,p12).

ويذكر تيمب Temp (1991م) أن إدارة الوقت مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة وعلى الرغم من أن هذه العناصر ذات فاعلية كبيرة إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك، وأنها حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل المختلفة (تيمب، 1991، ص11).

ويقول ماكينزي Mackenzie (1991م): "قد يفهم البعض مصطلح إدارة الوقت على أنه إدارة الذات حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت" (ماكينزي، 1991، ص 467).

وتعني إدارة الوقت لدى طه (1996م): "الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلا ل إطار زمني محدد" (طه، 1996، ص32).

ويعرف القعيد (2001م) إدارة الوقت بأنها: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح، والمواهب الشخصية المتوافرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل" (القعيد، 2001، ص295).

وأوضح الجريسي(2000) في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً من دون فائدة أو إنتاج

وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد، وقد لخص دراكر Drucker إدارة الوقت بقوله: "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإن المدير الفعّال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يُعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر (الجريسي، 2000، ص53).

ونستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرّين، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل فهي عملية مستمرة متصلة. ويرى الباحث أنه كلما قام المدير بإدارة الوقت بفعالية أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة. وإن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط لاستخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة لنا من حولنا وخاصة من هم تحت رعايتنا ونحن مسؤولون عنهم.

تاسعاًــ أهمية إدارة الوقت:

تتضح أهمية إدارة الوقت في الطريقة أو الأسلوب الذي تتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه هو أمر حاسم لفعاليته في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تنصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل ترجع إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضا، إن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، وهذا الهدف يحتاج إلى وقت، فاتخاذ القرارات يحتاج إلى توقيت، وكذلك التنظيم والتخطيط والرقابة والإشراف، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة (القرني، 1998، ص24). وإن تنظيم وقت العمل الرسمي وإدارته أصبح يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

والمدير لا يستطيع إدارة وقته بكفاءة إلا عندما يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة وعندئذ يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن. وتجده دائما يبحث عن أساليب العمل التي توفر الوقت أكثر من أجل إنتاجٍ أعلى في وقت أقل (منصور، 1993، ص35).

إن أهمية إدارة الوقت في المنظمات تتضح من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة فيها، وأنه يعتبر أحد عناصر الكلفة غير المادية والتي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المنظمة، فإذا تم استثماره وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للمدير وللعاملين وللمنظمة ذاتها (زيدان، 1992، ص177).

ويرجع الاهتمام بإدارة الوقت إلى عدة أسباب منها:

1. زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
2. تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
3. ارتفاع معدلات التغير السنوية.
4. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد (أبو شيخه، 1991، ص21).

ويقول جريسمان (Griessman) لقد كانت إدارة الوقت مهمة دائماً، لكنها حاسمة اليوم أكثر من ذي قبل، وذلك بسبب الحاجة إلى توازن بين المهنة والعائلة والحياة الاجتماعية، وهناك عدد متزايد من الناس يدرك أن المهنة وحدها غير كافية:

- بسبب انفجار المعلوماتية، أصبح مستحيلاً مجرد النظر إلى كل المعلومات المتاحة.
- بسبب ضغوط التنافس.
- لأن الناس الذين يكتشفون طرقاً لاختصار الوقت لعمل أي شيء تقريباً في السوق يكسبون الكثير من المال (جريسمان،1998،ص15).

لذا فالوقت مهم في حياتنا، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: المواد والمعلومات والأفراد والموارد المادية، إضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية. لأنه كلما تحكم الفرد في وقته بمهارة وإيجابية استطاع أن يستثمره في تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد الأخرى، إذ إن الفرد عندما يدير وقته بشكل فعال، هو في الحقيقة يدير حياته ونفسه وعمله إلى إدارة فعالة (الجريسي، 2001، ص53).

ويعد الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسة، وأحد العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت. إن أهم الأهداف في إدارة الوقت بالنسبة لرجل الإدارة هو أن يجد لنفسه وقتا أكبر يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير، والتخطيط، وحل المشكلات، وتقويم مدى التقدم العام، وبذلك يمكن من خلال حسن إدارة الوقت تنظيم الجهود المبذولة وتجنب التوتر، وضغوط العمل، وضياع الموارد، والتوفيق بين العمل وبين الحياة العائلية، وتحقيق الرضا عن العمل.

عاشراً ــ أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت. وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام.

ولكون الفرد جزءاً من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود ايجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه. ومن تلك الأهداف ما ذكره ماكينزي (Mackenzie) وحدده في أربعة مجالات هي:

1. **عدم الإجهاد:** إذ تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
2. **التوازن:** إذ تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في الوصول إلى حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
3. **الإنتاجية:** إذ إن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
4. **الأهداف:** لكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، ذلك بأن شيئا لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه (Mackenzie, 1990, p22).

كما أشار الديب (2006م) إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو التالي:

1. توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
2. توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
3. الإفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
4. حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
5. توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة (ديب، 2006، ص32).

وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات، إذ أن أهداف إدارة الوقت كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتنمي لدى الفرد القدرة على ذلك.

الحادي عشر ـــ الوقت داخل العملية الإدارية:

برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة منذ أوائل القرن العشرين، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية، بقيادة فريدرك تايلور بدراسة الحركة والزمن وتلا هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها. وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته. ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ

القرار والنظريات البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت إليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً. فنظرية اتخاذ القرار مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً (سلامة، 1988، ص75).

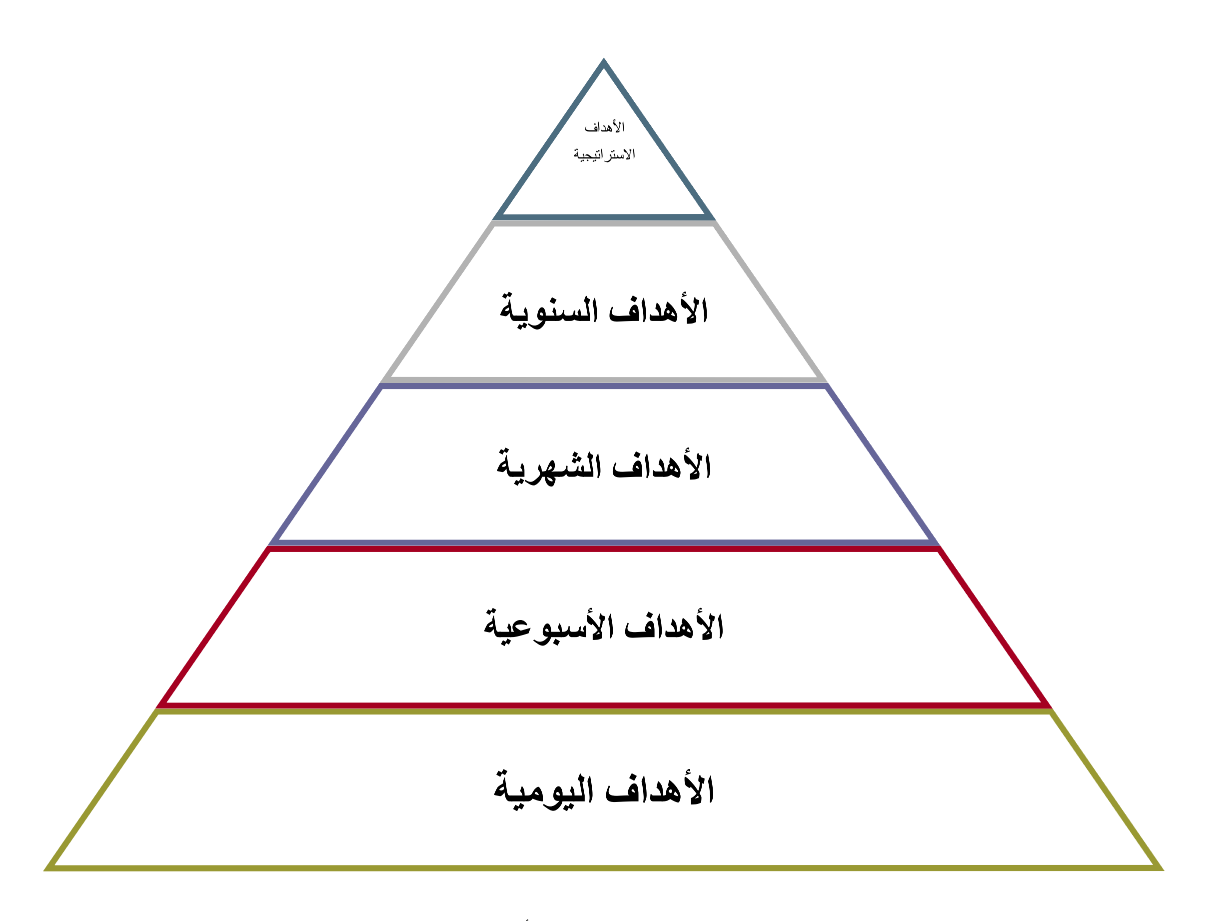
ولأنّ الإدارة تشمل عدداً من العمليات الوظيفية أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة لذا يمكن بيان أهمية الوقت بالنسبة لتلك العمليات الإدارية فيما يأتي:

1. التخطيط والوقت:

تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال من التخطيط، فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط به بشكل أساسي، إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري (وتر، 1987، ص37).

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء أكانت طويلة أم متوسطة أم قصيرة الأجل، ولابد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وأن تكون خالية من أي تعارض أو تناقض، وتتميز بمرونة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعدها بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة. وعلى الرغم من أن التخطيط يستغرق وقتاً طويلاً أول الأمر، فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد، لأنه يثمر عن نتائج أفضل ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للأنشطة، ولكي يخطط المدير جيداً ويحدد الأولويات يجب عليه ابتداءً توضيح الأهداف جيداً، وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة (تيمب، 1991، ص50).

وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، قاعدته الأهداف اليومية، تعلوها الأهداف الأسبوعية، فالأهداف الشهرية والسنوية لنصل إلى الأهداف الاستراتيجية في القمة، إذ تعد مصدر جميع الأهداف السابقة، كما أن كل مستوى يعد مصدراً للأهداف في المستوى الأدنى منه. وذلك كما هو مبين في الشكل الآتي:



الشكل الهرمي لتوزيع الأهداف

إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد كثيراً في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة المحددة، ويفترض أن يتم توزيع الأنشطة اليومية خلال هذه الفترة المتاحة تبعاً لأولويات الأهداف أو جزئيتها، وذلك ليتسنى للإداري العمل على تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المعد لذلك (سلامة، 1988، ص81).

2. التنظيم والوقت:

يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، كالميل إلى التعاون، والولاء للجماعة، وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة، وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم (السلمي، 2008، ص31). ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي عدة، منها تحديد مهمات العاملين واختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، كما ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تجديدها وتبسيطها لإجراءات العمل المتبعة، باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية

اللازمة، إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها، وطول الفترة اللازمة التي يتطلبها إنهاء العمل عادة إلى التذمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين، لذلك ومن أجل إدارة الوقت بشكل فعال، فإنه يفضل تجديد إجراءات العمل المتبعة وتبسيطها من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظمة على توفير وقت كبير (Louis, 1992, p219).

3. التوجيه والوقت:

يستغرق التوجيه جزءاً كبيراً من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين، وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجاً عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشادات العاملين إلى كيفية تأدية العمل وتنفيذه بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية، ولابد من أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد بتحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلاً عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال، إن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين في ملل فلا تحقق عندها الفائدة المرجوة والأمل المنشود، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثماراً جيدة (وتر، 1987، ص202).

ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه، فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية الاجتماعية الموجودة في المنظمة، لأن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساس على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات اجتماعية طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية. إن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصاً جيدة لزيادة التفاهم، وتدعيم الثقة بين العاملين، وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية (الصرن، 2000، ص63).

ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة المراسلات والتقارير وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول المعلومات وخروجها من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلاً قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمة الهاتفية ما أمكن (سلامة، 1988، ص90).

4. الرقابة والوقت:

تلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقاً لما هو مخطط، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها، ووقت حصول ذلك.

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وقد تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف (Knight, 1992, p201).

5. اتخاذ القرارات والوقت:

تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى فترة زمنية معينة، ولا شك في أن اختلاف نوعية المشكلات، واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، كل ذلك له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، وهذا التأثير يختلف باختلاف النمط الإداري في المنظمات (Knight, 1992, p231). وقد اهتمت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها وتقويمها، ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذه، ومتابعة نتائجه.

وقد جاء هذا الاهتمام من منطلق زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك، لهذا فقد قل الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، إن اهتمام الإداري بكل الوسائل والطرق المتاحة في اتخاذ القرارات والارتقاء بنوعيتها يسهم في توفير الوقت والجهد (الخولي، 1994، ص77).

الثاني عشر ـــ قواعد إدارة الوقت:

تمثل أساسيات إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي الذي يمكّن الإداري من الإفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب، والتي تعين أيضاً على ضبط الوقت وتقليل نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد، وذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ودوره الحيوي في نجاحها.

وقد حددت أساسيات إدارة الوقت تحت مسمى (القواعد الخمس الكبرى في إدارة الوقت) على النحو الآتي:

أولاً: تحديد الأهداف والأولويات.

ثانياً: تحليل الوقت وتسجيله.

ثالثاً: تخطيط الوقت.

رابعاً: تنظيم الوقت.

خامساً: مرحلة التنفيذ

ويمكن اعتبار هذه القواعد والأساسيات مهارات خاصة بالإداريين تمكنهم من إدارة الوقت وضبطه والإفادة منه بشكل مناسب، كذلك فإنها في الجانب التطبيقي تميز بين مدير وآخر (السفياني، 1421هـ، ص5). ومن المهم هنا الإتيان بشيء من التفصيل حول تلك الأساسيات على النحو الآتي:

1. تحديد الأهداف والأولويات:

تحديد الأهداف المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساس للعملية التخطيطية، فبها تكون إدارة الوقت ممكنة، وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، فتحديد الأهداف يساعد على توظيف الوقت بالشكل المناسب(أبو شيخة، 1991، ص 96)، ومن المهم بالنسبة للأهداف أن تكون واقعية، واضحة، جيدة، مكتوبة وممكنة التحقيق (عليان، 2005، ص66).

وتمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية الأهم ثم المهم، وقد ذكر عليان (2005) نقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات هما:

1. وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.
2. تحديد الأولويات لهذه المهام.

وأكد على أن هذه الأولويات يجب أن تكون مرنة ويمكن تعديلها في أي وقت(عليان،2005، ص78)، وهذا مطلب ضروري بالنسبة للأولويات وإلا كانت عائقاً يقف في طريق تحقق أهداف العمل ونجاحه.

2. تحليل الوقت وتسجيله:

على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يقضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة. وقد أطلق على عملية التسجيل اسم: قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية (سلامة، 1988، ص 72)، إن المعلومات الدقيقة في تسجيل الوقت وتحليله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعّات الوقت. وإن على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به، ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة، أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته استخداماً أمثل (السفياني، 1422هـ، ص27).

ويتضح مما سبق أن عملية التسجيل تفيد في حصر الأنشطة التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة كما أن عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى، وكذلك استبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر الوقت.

3. تخطيط الوقت:

عرف التخطيط بأنه "ذلك الجزء أو الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة" (حريم، 2006، ص112).

إن التخطيط هو دراسة المستقبل وإعداد ما يلزم للتعامل معه فالتخطيط للوقت يتضمن وضع إطار مسبق له، فهو يمثل الجسر الذي نعبر عليه من الحاضر إلى المستقبل، ومن ما نحن فيه الآن إلى ما نستهدف أن نكون عليه، وعلى ذلك فالتخطيط لأعمال اليوم ونشاطاته يكون من أهم الطرق لزيادة إنتاجه في الغد، ومن ثم فالتخطيط كنشاط يتطلب تفكيرا في المستقبل بطريقة منظمة. وعلى الرغم من أن التخطيط يحتاج إلى وقت إضافي في البداية، فإنه يعوض ذلك بأن يؤدي إلى نتائج أفضل، ويوفر الوقت عند الأداء الفعلي للأنشطة، وينتج عن هذا التخطيط وضع الخطة، ويمر إعداد الخطة بالمراحل الآتية:

أ- **استطلاع الواقع:** وهو ما تم جمعه من معلومات في الخطوة السابقة.

ب- وضع الأهداف وتحديد الأولويات:

إذ تعتبر هذه الخطوة التخطيط السليم، ويتم تحديد الأهداف في ضوء الواقع الذي تم التعرف عليه، ثم ترتيبها حسب أولوياتها (أحمد، حافظ، 2003، ص189).

ج-تحديد الأنشطة وبرنامجها الزمني:

ويتضمن ذلك تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أداؤها لتحقيق ما تم وضعه من أهداف، وما يتبع ذلك من ترتيب لتلك الأنشطة.

د- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد تحديد الأنشطة التي تناسب طبيعة الأهداف المرجوة وتحديد برنامجها الزمني، يوضع ذلك البرنامج موضع التنفيذ، إذ يتسم التنفيذ بأهمية تفوق أهمية إعداد الخطة، فأفضل الخطط إعداداً قد تسفر عن نتائج سلبية إذا ما أسيء تنفيذها.

ويقترن التنفيذ بالمتابعة اليومية لإدارة الوقت للمقارنة بين ما تحقق فعلاً، وما كان مخططاً له، ولمعرفة مدى الانحراف في التنفيذ والقصور في الإجراءات وذلك لاكتشاف مواطن القوة والضعف، مما يتيح تعديل الخطة بما يكفل تحقيقها للأهداف المرجوة (الصرن، 2000، ص180).

ولذا يصعب بل يستحيل القيام بأي عمل من دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط من دون اعتبار لعامل الزمن والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط في جميع مستوياتها. وقد تم التأكيد على ارتباط التخطيط بالوقت فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة (سلامة، 1988، ص79) ومن فوائد التخطيط للوقت أن الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون، وكما إن التخطيط يحتاج إلى وقت فإنه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف (أبو شيخة، 1991، ص111).

4. تنظيم الوقت:

التنظيم هو "توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة"(العبودي، 1423هـ، ص 90). وبذلك يكون التنظيم تالياً للتخطيط بالنسبة لأساسيات إدارة الوقت، إن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بدل أن تسيطر علينا (الديب، 2006، ص25).

وهذا القول عام في مدلوله ليشمل الوقت الخاص والعام، ولكن بالنسبة للمدير وللعمل الإداري فإن تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فعالية وذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يفيد منها جميع منتسبي التنظيم أياً كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل وتحقق الأهداف.

ويقصد بالتنظيم تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وينصرف مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم استخدام الوقت لتحقيق أهداف العمل، والأهداف الشخصية للمدير. ويقصد به تنظيم بيئة العمل وكذلك الوسائل والأساليب التي تستخدم للاستفادة من الوقت، وبناء عليه فإن التنظيم يشتمل على ما يأتي:

- تجزئة العمل الضروري لتحقيق الهدف في أعمال منفردة.
- توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين عليها.

ـ خطوات عملية التنظيم:

تسير عملية التنظيم وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد المهام والاختصاصات.
2. تقسيم النشاطات المتشابهة.
3. تنظيم مكان العمل.

4. تبسيط إجراءات العمل وأساليبه.
5. تفويض السلطة (أحمد، حافظ،2003،ص191).

إن فاعلية التنظيم بشكل عام تبدو من خلال تحديد مهام العاملين واختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ليقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات (سلامة، 1988، ص82). وبذلك يسهم التنظيم في نجاح الخطة المحددة مسبقاً ونجاح المدير والعاملين تبعا لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية، لأنه يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتتحقق بذلك الانسيابية والمرونة التي لا تخل بالعمل ومكوناته وأهدافه.

5. مرحلة التنفيذ:

مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة، وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانات.

ولتتمكن من التنفيذ الجيد يجب إلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى القائمة اليومية وإلغاء كل نشاط غير ضروري وتفويض ما يحتاج إلى تفويض، وتحديد الأولويات التي يجب إنجازها، مع ترك وقت للطوارئ، ثم البدء في إنجاز المهام ابتداء بالأصعب فيها، والالتزام بالمواعيد، مع الحذر من التسويف، والتعامل جيدا مع مضيعّات الوقت (السفياني، 1421هـ، ص11-12).

ولذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقويم المرحلي لما تم إنجازه ليساعد ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تحجيم الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان، لضمان أكبر قدر من النجاح، كما تتضمن هذه المرحلة مهارات إدارية مهمة تتعلق بالتوجيه والرقابة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

أن آخر مرحلة في عملية إدارة الوقت هي الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها، وكذلك الكشف عن الانحرافات الممكنة، والمشكلات التي تواجه كل عملية من العمليات الإدارية في أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح، ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير. ويتوقف نجاح العملية على ما يلي:

1. وجود أجهزة للمتابعة في كل مستوى من المستويات الإدارية بالمنظمة.
2. تحديد عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوئها.
3. وجود جهاز للمعلومات لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، إذ تعتبر المعلومات والبيانات السليمة هي الأساس الفني الذي يبنى عليه تصميم إجراءات التصحيح، وعلاج نقاط الضعف (أحمد، حافظ، 2003، ص 192).

الرابع عشرــ أساليب إدارة الوقت:

تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين أساليب عدة، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته في أثناء العمل يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري، إذ لا يكفي التأهيل العلمي وحده في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقته، وهذا ملاحظ من خلال التجربة الشخصية ومعايشة العمل الإداري المدرسي.

ومن بين تلك الأساليب التي سيتم عرضها بإيجاز ضمن هذا البحث الأساليب الآتية:

1. أسلوب الإدارة الذاتية.
2. أسلوب الإدارة بالتفويض.
3. أسلوب الإدارة بالأهداف (الغامدي، 2006، ص59).

1. أسلوب الإدارة الذاتية:

إن مفهوم الإدارة الذاتية، يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام (سلامة، 1988، ص162)، وأكد علاقي (1412هـ) على جانب مهم بالنسبة للإدارة الذاتية وهو التعرف على الذات بالنسبة للمدير حيث يقول قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الموظفين بكفاءة واقتدار، ويتم التعرف على الذات من خلال تحليل المهارات التي يمتلكها المدير كالمهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية (علاقي، 1412هـ، ص113).

إن المدير الفعال والناجح هو الذي يحاول التعرف على الإمكانات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومها ويعمل على تطويرها، كما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة (فهمي ومحمود، 1414هـ، ص410)، إن هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة من التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع (الغبيثي، 1422هـ، ص 40). ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية:

- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين لكونهم أعضاء في التنظيم.
- إن الإدارة الذاتية مهمة وليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة وكيفية القيام به.
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن.
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الاطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

وهذا يؤكد على أهمية التأهيل في المجال التربوي بجميع أبعاده ومواصفاته بالنسبة لمدير المدرسة بالدرجة الأولى، إضافة إلى أهمية الجانب السلوكي الذي يترك أثراً على المنظمة أياً كان نوعها والخدمة التي تقدمها، إلى جانب تمتع أولئك المديرين بقدرات خاصة تستشرف المستقبل، وتحسن التعامل مع التغيرات المفاجئة وتواكب العصر ومتطلباته (علاقي، 1412،ص115).

2. أسلوب الإدارة بالتفويض:

يقول الخزامي (1999م) "إن من لا يستطيع التفويض بفاعلية، لا يستطيع الإدارة بفاعلية" (الخزامي، 1999ص 120).

ومن وجهة نظر الباحث إن هذا القول يؤكد على أهمية التفويض في العمل الإداري وكون التفويض ليس عملية تخفيف للأعباء والمسؤوليات الإدارية بقدر ما هو إسناد لمهمات وأعمال إلى أعضاء في التنظيم لديهم من التأهيل والقدرات والمهارات ما يكفي للقيام بما اسند إليهم بكل كفاءة واقتدار، بل قد يسهم التفويض الجيد في إعداد جيلٍ ثانٍ من المديرين من خلال نجاحهم في أداء المهمات التي فوضت لهم، وهذا يتطلب القيام بجهد خاص لاختيار أولئك الأفراد الذين يفوض إليهم المدير بعض الأعمال والمهمات.

ويقصد بالتفويض تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز الآخرين وتطويرهم لتحقيق بعض هذه النتائج، لذلك تعد عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين وتحسين النتائج واستغلال وقت الإداري، وذلك من خلال تركيزه على المهمات الرئيسة وتفويض المهمات الثانوية للمرؤوسين (سلامة، 1988، ص 157).

ويمكن القول إن حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين، كما أنه وسيلة تنظيمية فعالة لتحويل السلطات للمرؤوسين داخل إطار محدد لهم بدقة، ووفق بنيان تنظيمي يحدد العلاقة الداخلية بينهم، مما يؤدي للتعاون فيما بينهم الذي تكون نتيجته

تحقق أكبر الإنجازات بيسر وسهولة (عليان، 2005، ص213)، كما أن التفويض أهم أدوات المنظمات الحديثة، خصوصاً ذات الحجم الكبير (العضايلة، 1998، ص201).

ويعد أسلوب التفويض من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، كذلك من أفضل أساليب تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم واستغلال وقتهم (فهمي ومحمود، 1414هـ، ص402).

ويعد التفويض مهماً لجميع المستويات الإدارية ويجب أن يتعلمه كل فرد في المنظمة، لأنه يساعد على النجاح والفعالية الإدارية (العديلي، 1994، ص94).

3. أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعرّف الإدارة بالأهداف "بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات" (شريف، 2003، ص194).

وإن منهج الإدارة بالأهداف يتفق والمنهج العلمي في إدارة الوقت واستغلاله بفعالية تامة، من خلال تحديد أهداف معينة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (الغبيثي، 1422هـ، ص30).

وتنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة الآتية:

إن الغاية من جميع النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة والإداريون فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج ايجابية تتفق وأهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها (العتيبي، 2000، ص 579).

ومن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمتاز بخاصية إشراك جميع العاملين في صناعة مستقبل المنظمة أياً كان نوعها ونشاطاتها، من خلال توحيد الجهود لبلوغ تلك الأهداف وذلك بحشد الإمكانات والطاقات، من منطلق تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجبه تجاه أهداف المنظمة التي صممت بشكل جماعي، كما أنها تتيح قدرا جيداً من المشاركة في العمل، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يمكن تحقيقه من خلال منهج الإدارة بالأهداف، وكل ذلك يسهم في تطوير العمل والعاملين، وتحقيق المنظمة لأهدافها.

وإن الإدارة بالأهداف تسهم في تنمية عدد من الكفايات لنجاح مدير المدرسة في تنظيم عمله وممارسته بطريقة مرتبة، وتحديد الأولويات والتعامل معها واستخدام المعلومات والبيانات المتاحة له في اتخاذ القرارات، والمدير الناجح هو القادر على إقناع المعلمين والإداريين وتحفيزهم للعمل

واستثارة طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (شريف، 2003م، ص214). وبالنسبة لمدير المدرسة فهذا يستلزم جهداً خاصاً من أجل شرح أهداف العمل والمرحلة التي يديرها لجميع العاملين، مع إشراكهم في تحديد الأهداف التي يمكن صياغتها لبعض جوانب العمل التربوي المدرسي وأنشطته وبما يتفق مع السياسات العامة المحددة مسبقاً.

الخامس عشرـــ ثمرات إدارة الوقت:

إدارة الوقت لها ثمرات ونتائج متميزة، وكلما نجح الإنسان في إدارة وقته، وأحسن استثماره تحققت له تلك النتائج وحاز على تلك الثمرات. ويمكن تقسيم تلك الثمرات إلى قسمين:

1. على المستوى الشخصي:

1. حسن التعامل مع الحياة وعناصرها، وضمان النفع الأكبر من خيراتها ومجالاتها المختلفة.
2. ضمان حسن الأداء وفاعلية الإنجاز، وتحصيل أعلى كفاءة ممكنة للإنسان في ظل ظروفه وإمكاناته وطاقاته.
3. عدم تراكم الأعمال مما يقلل العبء النفسي والجسدي على الإنسان ويدفع عنه الملل والرتابة.
4. إنجاز قدر أكبر من الأعمال والمهمات بالمقارنة مع حالة الإنجاز دون تنظيم للوقت.
5. تجديد معاني الأمل والتفاؤل في النفس من خلال الرضا الذي يتولد في النفس عند ملاحظة الإنجاز المتزن والتخطيط المرن لشؤون الحياة.
6. تطوير الأداء والمسيرة الحياتية واليومية.

2. على المستوى العام:

1. احترام أوقات الناس والاستفادة القصوى منها لصالح الأمة ولصالح الثروة الوطنية والناتج العام.
2. عدم ذهاب بعض الأوقات هدراً دون فائدة.
3. زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة لدى الناس، وذلك بأن يكون أداء العاملين في القطاع العام مثمراً وفعالاً.
4. تنظيم الحياة الاجتماعية للناس، فمثلاً تقتضي عملية إدارة الوقت واحترامه ألا يذهب إنسان لزيارة آخر إلا بعد أخذ موعد منه مسبقاً.
5. حسن استثمار مراحل الحياة لدى الناس.
6. إدراك أهمية الوقت يدفع الناس باتجاه التخلص من بعض السلوكيات والأعمال التافهة وغير المهمة التي تستهلك وقتاً كثيراً دون فائدة، كما يتجه الناس نحو حسن التصرف بأوقاتهم (الشرمان، 2005، ص188).

الفصل الخامس

إدارة الوقت لدى مدير المدرسة

- تمهيد.
أولاً- مفهوم إدارة الوقت في الإدارة المدرسية.
ثانياً- مبادئ إدارة الوقت في المدرسة وأسسها.
ثالثاً- متطلبات إدارة الوقت لدى مدير المدرسة.
رابعاً- العوامل المؤثرة في إدارة وقت مدير المدرسة.
خامساً- إدارة وقت مدير المدرسة بطريقة فعالة.
سادساً- المنهجية الأساسية لإدارة وقت مدير المدرسة.
سابعاً- الأدوات و الوسائل المستخدمة لتنظيم وقت العمل وإدارته.

ـ تمهيد:

تعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على توجيه جهود العاملين من معلمين وغيرهم لتحقيق أهداف محددة، واستغلال الموارد المختلفة والمتاحة استغلالاً حسناً. ويعد عامل الوقت أحد أهم هذه الموارد التي يجب على مدير المدرسة أن يركز جهوده نحو استغلالها الاستغلال الأمثل، ولاسيما عامل (الوقت) الذي هو من العوامل الثابتة التي لا يمكن زيادتها.

إن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوافر لمديري المدارس، فهم جميعاً متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة الوقت المتوافر لديهم وتوظيفه، ومن هنا تتجلى أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت وإدارته، مثلما ندير الموارد الأخرى التي تملكها المدرسة.

أولاًـ مفهوم إدارة الوقت في الإدارة المدرسية:

إن الثروة البشرية التي تتولى التربية المدرسية إعدادها وتنميتها هي محور التنمية المجتمعية وغايتها، فإن الإدارة المدرسية تكون أكثر أهمية من الإدارات في مجالات العمل الأخرى، لذلك فإن مدير المدرسة يصبح معنياً بإدارة الوقت المدرسي أكثر من غيره من المديرين في التنظيمات الأخرى.

إن وقت المدير بالإضافة إلى ندرته مورد هام للنجاح والتقدم فوقت المدير لا يصح أن يقاس بقسمة المرتب على عدد ساعات العمل، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف المدير، مضافاً إليها الفرص الجديدة المتاحة، أو الممكن إتاحتها.

يقصد بإدارة الوقت بوساطة مدير المدرسة إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدى في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوافرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (أحمد، 2003، ص189).

كما يقصد بإدارة الوقت لدى مدير المدرسة الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية، وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة (مصطفى، 1999، ص184)

وتعتمد فاعلية مدير المدرسة في إدارة وقته على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفة أين وكيف يقضيه ؟ ومع من ؟ وفي أي موضوع ؟ فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم.

والواقع إن وقت مديري المدارس محدد بساعات معينة، وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستثماره، فإن هناك عوامل أخرى وأشخاصاً آخرين يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقتهم ليس ملكاً خاصاً لهم.

وينظم الوقت المدرسي في ثلاثة مستويات وهي:

- **المستوى الكلي (Macro level):** يتمثل في العام الدراسي والأسبوع المدرسي، وإطار اليوم المدرسي، وهذا يتحدد بوساطة قوى خارجية لا تؤثر فقط في المدرسة، بل في المدارس الأخرى، بالإضافة إلى القوى التي يمثلها أولياء الأمور.
- **المستوى الجزئي (Micro level):** يتمثل في جدول المواعيد وتوقيت الدروس، ومدة النشاط ومدة الأنشطة خارج نطاق المدرسة، وهذا يرتبط بدرجة كبيرة بالمناهج والإدارة المدرسية وطاقم العاملين.
- **نماذج وقت الأفراد:** سواء أكانوا مديري المدارس أم المدرسين أم العاملين من غير المدرسين، أم التلاميذ، ولكل فئة من هؤلاء نماذج خاصة بهم لاستعمال الوقت تتحدد جزئياً بوساطة متطلباتهم وعاداتهم، هذا بالإضافة إلى أنها تتحدد أيضاً من خلال نماذج الوقت على المستوى الجزئي والكلي (Knight, 1983, p4).

فالواقع يوضح كيف أن مدير المدرسة يحاول أن يستغل كل وقته في العمل إلا أن المواضيع والمشاكل الطارئة قد تضغط وتغير من مواعيده وارتباطاته في العمل، ويضاف إلى ذلك أن أشخاصاً آخرين يتحكمون في وقت المدير مثل رؤسائه، وزملائه، وأصدقائه، ومرؤوسيه، وأولياء أمور الطلبة، والموجهين، وغيرهم، وهؤلاء جميعاً يحاولون استغلال وقت المدير لمسائل تهمهم أكثر مما تهمه.

ثانياً ــ مبادئ إدارة الوقت في المدرسة وأسسها:

إن إدارة الوقت تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ الهامة في مجال الإدارة فلقد تم الاهتمام بربط هذه المبادئ بالمديرين فقدم جاكسون وروجر (Jackson & Rojer) مجموعة من المبادئ والأسس لإدارة الوقت لدى المديرين:

- ينبغي على المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها ليرى إمكانية إنجازها في وقت أقل.
- ينبغي أن يكون المدير راغباً في القيام بالمهام الصعبة.
- ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الإرشادات والأمور التي تواجه العاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية أو أن يصحح الأخطاء، فإن التفويض يمكن أن يضيع سدى.

- ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله.
- يجب على المدير أن يعطي العاملين أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم، فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه بعض المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك، فالتفويض يعد الأساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في الوقت المتاح.
- يجب على المدير أن يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون في فترة غيابه، فالتخطيط يمكن أن يوفر كميات كبيرة من الوقت.
- ينبغي أن يكون المدير محافظاً على الوقت تماماً.
- يجب أن يحتفظ المدير ببعض المهام البسيطة في تناول يده لإنجازها في الوقت غير المستثمر (إسماعيل، 2009، ص35).

وذكر إسماعيل(2009م) مبادئ وأسساً لإدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس والتي من أهمها:

1. على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب التي يواجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالمعلمين أم التلاميذ أم الموظفين الإداريين والعمال وأولياء الأمور أم الإدارات العليا.

ويرى إسماعيل أن أفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات اليومية هي إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال، لذا يجب على مدير المدرسة أن يستقطع بضع دقائق في بداية اليوم المدرسي أو نهايته ويحدد أولويات العمل في ذلك اليوم أو اليوم الذي يليه، وقد يساعد ذلك كثيراً في السيطرة على الوقت بشكل فعال.

2. على مديري المدارس أن يدركوا مهام وظيفتهم ومسؤولياتها من خلال وضع قائمة تتضمن هذه المهام والمسؤوليات، ثم يقوموا بتقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام والمسؤوليات، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تسجيل المهام والمسؤوليات الرئيسة ثم يحدد حجم الوقت الذي يجب قضاؤه والذي تم قضاؤه في أداء هذه المسؤوليات، وفي ضوء ذلك يقرر مدى الحاجة لزيادة وقت أداء كل مهمة أو نقصانها.
3. على مديري المدارس أن يتبنوا مفهوم تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدى في مكاتبهم أوفي الأقسام الهامة في المدرسة، وهذا يتطلب مراجعة جزئيات جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الازدواج في المجهود وتقليل الفاقد والمال.

4. على مديري المدارس أن يتذكروا دائماً أن هناك وقتاً لكل شيء، وأن البشر عموماً ومنهم مديرو المدارس يميلون إلى تفادي الأعمال الصعبة والأعمال غير السارة، وأن يعتادوا استخدام إدارة الصراع بما يوفر عليهم ساعات عديدة.(إسماعيل، 2009، ص36-37)

ثالثاً ــ متطلبات إدارة الوقت لدى مدير المدرسة:

إن الهدف الرئيس لإدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل الصيغ أو الطرق لاستثمار الوقت، وكذلك تحقيق أكبر عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمدرسة أم للعاملين فيها فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة. وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من موارد وإمكانات قائمة فعلاً ومتاحة للمشروع، لتحقيق الهدف المنشود.

وعلى ذلك فهناك مجموعة من المتطلبات أو العوامل التي تتحكم في سلوك المدير في المدرسة وهذه العوامل هي:

- **العامل الأول:** يشمل هذا العامل إحساس مدير المدرسة بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة، وأن هذه المدرسة هي بمنزلة وطن، تحوي كامل الصفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه، وهي كوطن مؤهلة للتمتع بتضحيات العاملين فيها.
- **العامل الثاني:** يشمل الشعور الكامل للعمل في المدرسة بالالتزام وبالمسؤولية عن كل ما يتم في العمل، مع الحرص على إنجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة وبالمواصفات المطلوبة.
- **العامل الثالث:** يظهر في وجود رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، بل الارتقاء دائماً إلى قمم قياسية جديدة (إسماعيل، 2009، ص28).

ويتضح مما سبق أن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد المتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة، التي لها تأثير على المدرسة وعلى العاملين فيها وعلى القوى المؤثرة والإدارة الفاعلة وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت، وبإمكانية تفعيل الاستفادة من الوقت، وإيجاد الدافع الداخلي لاستثمار الوقت، وكذلك زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلاً علمياً يتناول جميع الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر.

رابعاً- العوامل المؤثرة في إدارة وقت مدير المدرسة:

إن استخدام مدير المدرسة لوقته تتحكم فيه عوامل عديدة:

1. **حجم المدرسة:** إن حجم المدرسة من حيث مساحتها وبنائها ومرافقها وعدد طلابها ومعلميها وغيرهم يؤثر في كيفية استخدام الوقت، إذ أنه كلما كان حجم المدرسة كبيراً زاد الضغط على وقت المدير فيها.
2. **نمط المدرسة أو نوعها (المرحلة التعليمية التي تشملها):** وما يفرضه من علاقات يحتم أن يكون له علاقة بعنصر الوقت، فوقت مدير مدرسة ثانوية طلابها في مرحلة عمرية لها خصائص معينة، وتقدم مناهج ذات تنظيمات معينة، ولها أهداف خاصة بها، يختلف عن وقت مدير مدرسة أساسية.
3. **اختلاف شخصيات المديرين وأنماط سلوكهم:** فبعض المديرين يميلون بطبعهم إلى إضاعة الوقت، ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم ويستخدمونه من دون تقدير للأولويات (مصطفى، 1999، ص185).
4. **تأثير البيئة المحلية في إدارة وقت مدير المدرسة:** تلعب البيئة المحلية دوراً كبيراً في إدارة الوقت وبشكل خاص البيئة الاجتماعية التي نشهدها في البيئة المحلية، كالعادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال، ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من زوايا عدة هي:
   - اعتياد الناس على عدم تحديد الأهداف.
   - تعدد المناسبات الاجتماعية.
   - الزيارات المفاجئة أو غير المخططة لها.
   - العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت.
   - التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات (محمد، 2008، ص30).

خامساً- إدارة وقت مدير المدرسة بطريقة فعالة:

هناك مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد مدير المدرسة على إدارة وقته بطريقة فعالة ينعكس أثرها على النتاجات التعليمية للمدرسة، وهي:

1. يحدد الأعمال التي تعتبر ببساطة مضيعة للوقت.

2. إذا حدثت مشكلات لها صفة التكرار، فيجب أن يضع سياسة لكي لا تكرر هذه المشكلة. فالمشكلة المتكررة يجب دائماً التنبؤ بها، وعليه أن يضع لمثل تلك المشكلات نظاماً يستطيع الشخص العادي أن يعالج به هذه المشكلات بدلاً من أن ترفع إلى المدير.
3. يتأكد أن عدد الموظفين غير زائد عن الحد المناسب للعمل في المدرسة، لأن ذلك يكون في أغلب الأحيان مضيعة للوقت.
4. إن التنظيم المدرسي السيئ يتميز بكثرة اللجان والاجتماعات، ومن المعروف أن اللجان والاجتماعات غالباً ما تكون مضيعة للوقت، وكقاعدة عامة يجب ألا تكون الاجتماعات مسيطرة على وقت المدير.
5. يضع نظاماً جيداً لتدفق المعلومات، فمن المعروف أن البيانات الناقصة داخل المدرسة، تضع ضغطاً على مديرها (مصطفى، 1999، ص190).
6. أن يطلب من محدثه في مقابلة أو هاتفياً أن يدخل في الموضوع مباشرة.
7. أن يضع قائمة بكل أنشطة العمل اللازمة في بداية يوم العمل وأن يعطي أولوية لبعض هذه الأنشطة على غيرها، بالإضافة إلى أنه بإمكانه مراجعة ذلك عند الضرورة وتغييره حسب ما تقتضيه ظروف العمل، ومن أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في تحديد الأولويات ما يلي:

- **أهمية العمل المراد القيام به:** وذلك من خلال الأثر الذي سيترتب على عدم تأدية النشاط المتوقع القيام به.
- **ضرورة العمل:** وذلك من خلال الأثر الذي يترتب على تأخير هذا العمل أو النشاط المتوقع القيام به.
- **وقت العمل:** أي ما الوقت الذي سيأخذه هذا النشاط، فكتابة تقرير قد تأخذ وقتاً أكبر من مقابلة ولي أمر طالب (إسماعيل، 2009، ص82).

8. استخدام مذكرة المواعيد اليومية فهي من أبسط الوسائل للمحافظة على الوقت بشرط أن تكون مذكرة مرنة وواقعية.
9. عدم مساواة الانشغال بالعمل بالفاعلية في أدائه، فإنتاجية المدير لن تكون بالتأكيد بانشغاله دوماً بالالتزام بالحضور قبل الآخرين، أو المغادرة متأخراً عن زملائه بل هي بمدى فعاليته في أداء المهام المسندة إليه، وبتحقيق ما هو مطلوب منه من أهداف وإنجازات، فليس المهم أن يكون المدير مشغولاً بعمله بقدر ما يكون فعالاً في أدائه.

10. منح مدير المدرسة السلطات الكافية للقيام بمسؤولياته، حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في أقل وقت ممكن.
11. تفويض بعض سلطاته إلى الوكيل أو المساعد، حتى يتفرغ إلى الأنشطة الرئيسة والهامة والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت الذي يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها بعض مرؤوسيه في المدرسة.
12. توفير وسائل الاتصال الفعالة لنقل المعلومات إلى المرؤوسين وأولياء أمور الطلاب.
13. توفير سكرتير مدرب على تنظيم وقت مدير المدرسة بالمدارس الكبيرة في أعداد طلابها ومعلميها وإدارييها والذي من الممكن أن يقوم بمقابلة الزائرين للمدرسة، ومعرفة الهدف من زيارتهم، ويحدد لهم إذا كان من الممكن مقابلة مدير المدرسة أو يوجههم إلى أشخاص آخرين ذوي العلاقة بموضوعاتهم.

إن استخدام مدير المدرسة لهذه الأساليب والوسائل يتطلب مجهوداً وتغيراً في سلوكه الإداري وعلاقاته واهتماماته، وذلك يؤدي إلى فاعلية الإدارة المدرسية (مصطفى، 1999، ص191).

سادساً ــ المنهجية الأساسية لإدارة وقت مدير المدرسة:

بما أن توفير الوقت واستثماره بالشكل الصحيح يعتمد على الأسلوب والطريقة التي يتبعها المدير أو المنظمة في إدارة وقته أو وقتها، لذلك لابد من وضع منهجية أساسية يتم على أساسها تحقيق إدارة فعالة للوقت وضرورة أن تأخذ هذه المنهجية جميع الجوانب المرتبطة بالعمل بعين الاعتبار.

إن المنهجية المقترحة لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت تعتمد على أربع خطوات أساسية هي:

أ. التخطيط.

ب. تحديد الأهداف.

ج. الأولويات.

د. التنفيذ (الصرن، 2001، ص157).

إن العناصر الأربعة السابقة التي تشكل منهجية إدارة الوقت هي التي تحقق الاستغلال الأمثل للوقت، واستثماره بالشكل الصحيح. فالتخطيط للوقت يبرز الأهداف والأولويات وتوقيت الأنشطة الأساسية وتبويبها. أما التنفيذ فيتعلق بالتنظيم وبالتحفيز والرقابة والتوجيه بهدف تحقيق الأهداف والأولويات بأقصر وقت ممكن. وهكذا يتحقق التوفير المناسب للوقت ويتم منع هدره أيضاً.

1. التخطيط:

يرتبط التخطيط بنقاط ومبادئ كثيرة من أهمها:

1-1- **نظام التخطيط:** تتمثل مكونات نظام تخطيط الوقت فيما يلي:

1-1-1- **الأهداف:** من الضروري أن يتم وضع أهداف طويلة الأجل، ومن الواجب أيضاً تقسيم هذه الأهداف الطويلة إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل، وبناء على هذا التقسيم يتم تحديد حدود الوقت لكل نوع من الأهداف. ويجب أن يتم قياس التقدم فيها خلال فترة زمنية محددة (الصرن، 2001، ص160).

1-1-2- **خطة المشروع:** يجب أن يتم وضع خطة كاملة للمشروع مع مراعاة تفاصيل هذه الخطة وتوقيتها أيضاً. وتحديد أوقات المراجعة والتدقيق، وقياس التقدم خلال مدة زمنية محددة.

1-1-3- **الخطة الشهرية:** يتم في هذه الخطة تسجيل أوقات المراجعات والتدقيقات والمواعيد النهائية لتنفيذ الأهداف الشهرية المحددة، والمواعيد المحددة مع الغير.

1-1-4- **الخطة اليومية:** ويتم إعدادها يومياً، إذ يتم تقسيم كل يوم إلى ثلاث شرائح على الشكل التالي:

1. شريحة الأهداف.
2. شريحة المواعيد.
3. شريحة الأنشطة.

وبذلك تعد الخطط اليومية بمنزلة خطط تفصيلية للخطط الأسبوعية والشهرية (الشرمان، 2006، ص142).

1-1-5- سجلات الاتصالات: من الضروري مسك سجلات أساسية للاتصالات. وبشكل خاص الاتصالات الهامة مع السلطات العليا والقيادات، والتي يمكن الرجوع إليها وتعديلها عند الضرورة. وفي الوقت الحالي أصبحت هذه السجلات تنجز بشكل إلكتروني.

1-2- وضع الخطط بشكل مكتوب:

التخطيط يعني التحضير لإدراك الأهداف المبتغاة والعمل على تحقيقها. وبذلك فإن الهدف الأساسي للتخطيط هو كسب الوقت وتوفيره. وتؤكد التجارب أن الوقت المصروف في التخطيط يوفر ساعات طويلة عند التنفيذ، وإن أفضل طرق التخطيط هي وضع خطط مكتوبة.

1-3- استعمال جداول يومية:

عندما نبدأ بالعمل على أساس الجداول اليومية. من الضروري أن نضع خططاً يومية. لذلك فاليوم هو أصغر وحدة يمكن أن نديرها. وإذا لم يكن لدينا عمل يومي رتيب مخطط له، فإنه من الصعوبة بمكان القيام بوضع خطط جديدة طويلة المدى. فالجداول اليومية يجب أن تتضمن ما ترغب به، أو حتى ما تحرص على عمله، وما تتمكن من عمله. ومن أهم الأسس التي يجب أن تتضمنها الجداول اليومية ما يلي:

1) قائمة النشاطات.
2) تقدير الوقت المطلوب.
3) تحديد الوقت المسموح به للمهام غير المجدولة.
4) تحديد الأولويات.
5) فحص المهام المجدولة في نهاية كل يوم.

ويبدأ التخطيط للجداول اليومية من خلال قوائم المهام والنشاطات الواجب إنجازها، ووفق ما يلي:

1) وضع قائمة بالأولويات مع وضع مدة محددة لتنفيذها.
2) وضع قائمة بالأعمال التي لم يتم الانتهاء منها في اليوم السابق.
3) وضع قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها اليوم.
4) تقدير الوقت الذي يحتاجه المدير لإنجاز مهته.
5) التخفيف من المقاطعات والمضيعات التي تهدر الوقت.
6) التخفيف من المكالمات الهاتفية والمراسلات (عبيدات، 2004، ص44).

1-4- استعمال مخطط للوقت:

يعرف مخطط الوقت على أنه أفضل أداة للاستمرار والتنظيم وضبط الذات. فهو أكثر فائدة من مفكرة المواعيد، التي تعد بمنزلة أداة مساعدة للذاكرة بهدف تذكر المواعيد والتاريخ، ولكنها قائمة بالنشاطات والأولويات وأهداف المهام التي ترغب بتحقيقها شخصياً، أو التي يقوم بها فرد عن طريق التفويض.

إن مخطط الوقت هو مفكرة مواعيد، ومجلة، وأداة للتخطيط، ودفتر للملاحظات، ومساعد للذاكرة، وهو عنصر هام في نظام التخطيط، ومساعد شخصي للذاكرة في جميع الجداول اليومية وقوائم المراجعة المستخدمة في العمل اليومي (الصرن، 2001، ص160).

يساعد مخطط الوقت في نجاح الأهداف الشخصية والمهنية، ويساعد أيضاً في التخطيط ووضع الجداول اليومية، وفي الاستخدام الفعال للوقت. فهو يضع الأشياء المكتوبة، ويعطي صورة كاملة عن جميع الخطط والمشاريع الرئيسة، وهو مرن بحيث يمكن تغيير جميع موضوعاته أو أحدها، ويتضمن مخطط الوقت عادة ما يلي:

1) **الفصل الأول:** ويتضمن مفكرة بتقويم على طول السنة، وجميع الخطط المصممة والجداول اليومية ومذكرات للأشهر والأسابيع.

2) **الفصل الثاني:** ويتضمن فصلاً آخر للمعلومات المهنية والشخصية مع صفحات للملاحظات والقوائم والمعلومات. ويتضمن هذا الفصل المواعيد، والعناوين.

3) **الفصل الثالث:** ويتضمن هذا الفصل المواعيد، والعناوين وأرقام الهواتف.

أن من أهم الصفات التي يتمتع بها مخطط الوقت ما يلي:

- أنه يكون بصحبة المدير طوال الوقت.
- أنه منظم بحيث يسهل الحصول منه على المعلومات المناسبة.
- أن الخطط والقرارات المتخذة والموضوعة تتم بناءً على المعلومات المتوفرة فيه.
- أنه مرن بحيث يتم تعديله عند الضرورة.

وعلى هذا يمكن استخدام مخطط الوقت من أجل تسجيل الخطط والتنظيم والتنسيق ليوم عمل، فهو أداة رئيسة لتحقيق النجاح في الأعمال (الصرن، 2001، ص161).

1-5- مقترحات متعلقة بالتخطيط:

ولتحقيق الكفاءة في تخطيط الوقت لا بد من التقيد بمجموعة من العناصر والاقتراحات التي تناسب جميع الأوضاع، والتي تعمل على تحليل المشكلات الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت. ومن أهم الاقتراحات المتعلقة بالتخطيط ما يأتي:

1. إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بهدف الحصول على تقديرات زمنية واقعية وأكثر دقة.
2. العمل على تطوير الخطط طويلة الأجل.

3. تطوير الأولويات والأهداف شهرياً بهدف التمييز بين ما هو عاجل ومهم، وما هو غير عاجل.
4. استعمال قوائم للتخطيط الأسبوعي بهدف الحصول على خطة أكثر تفصيلاً وترتيباً (إسماعيل، 2009، ص194).
5. استخدام مفهوم التخطيط اليومي.
6. تطوير أفكار العمل الجماعي للتخلص من مضيعات الوقت من خلال تخطيط المهام وتنظيمها.
7. توقع الأزمات ويتم ذلك من خلال التعلم والقراءة السريعة للواقع.
8. عدم المبالغة في تقدير الأولويات وجعلها مكتوبة وتقسيمها إلى مراحل، قصيرة سهلة التنفيذ في المدى القصير (الصرن، 2001، ص164).

2. الأهداف:

إن من أهم النقاط التي تتعلق بالأهداف ما يلي:

2-1- التعرف على قواعد الأهداف: يجب التوضيح أنه لا يوجد وقت كاف لتحقيق كل هدف ممكن، أو كل هدف مرغوب، وإذا حاول المدير القيام بذلك، فإنه سيحقق أهدافاً أقل مما لو وضع هدفاً واحداً أمام ناظريه. وبهذا يجب التأكيد على أهمية الإبداع والعمل نحو تحقيق أهداف واضحة، لأن هذا الشرط ضروري لإدارة النفس والذات والوقت بنجاح. ومهما كان نوع الهدف الذي يصبو إليه المدير، فلابد من التأكيد على أنه يحتوي القواعد الخمس التالية:

- **التحديد:** أي تحديد كيفية قضاء الوقت، ولكن قبل تصميم العمل وفقاً لهذه القاعدة، لا بد من التأكد شخصياً من إمكانية تحقيق الهدف الموضوع بناءً على هذا التحديد.
- **القياس:** أي معرفة طريقة قياس التقدم نحو الأهداف، فكلما كانت صعبة القياس، كلما كانت إمكانية تحقيقها صعبة أيضاً (أبو شيخة، 1991، ص115).
- **إمكانية التحقيق:** يجب التأكد من أن الأهداف تقع ضمن قوة المدير ومسؤوليته، وفيما إذا كانت تتوفر له جميع الموارد لتحقيقها، ومن الضروري أن يجعل المدير أولوية الحصول على الموارد في المقدمة، وتحديد مدى الاعتماد على الآخرين في تحقيق هذه الأهداف (الصرن، 2001، ص165).

- **الواقعية:** أي يجب أن يكون تحقيق الهدف واقعياً، وليس مجرد تحديده على أنه هدف. فالأهداف التي يمكن تحقيقها بسهولة تقدم الشيء القليل من الحماس أو المردود.
- **الوقت المتاح:** يجب أن يضمن المدير عند تحديد هدفه خط النهاية والعودة، الذي يوضح الحالة الطارئة للهدف. لذلك يجب التأكد من أن خطوط النهاية حقيقة واقعة تضع على عاتق المدير مطالب أخرى في حساب الوقت بالإضافة إلى القواعد الخمس السابقة يجب أن يدون المدير أهدافه وفق العناوين الثلاثة التالية:
  - الأهداف طويلة الأجل.
  - الأهداف متوسطة الأجل.
  - الأهداف قصيرة الأجل(أبو شيخة، 1991، ص118).

2-2- توقيت الأهداف: لكي نفهم تماماً مكانة الأهداف في عملية تخطيط الوقت، يجب أن نبدأ من النهاية ونعمل باتجاه البداية، ويجب أن ننخرط في التخطيط لأننا نريد الحصول على شيء ما، والوصول إلى مكان ما (الصرن، 2001، ص166).

وتقاس قيمة أي نشاط بمدى إسهامه في تحقيق الأهداف، ووفقاً لذلك تقسم الأهداف المرتبطة بإدارة الوقت إلى:

1. **الأهداف الشخصية:** وهي تلك الأهداف المرتبطة بالعائلة والعلاقات مع الأصدقاء، وأهداف الصحة العقلية والجسدية، وبالحاجات الأخلاقية والروحية. فهي بمثابة القاعدة الأساسية للحياة.
2. **الأهداف المهنية:** وهي تلك الأهداف التي تشرح طموح المدير، فهي تتضمن المهنة والمال والأمان. ويسعى المدير لتحقيق مثل هذه الأهداف خدمة لتحقيق الأهداف الشخصية المتميزة.
3. **الأهداف التنظيمية:** وتعد هذه الأهداف من الوسائل والطرائق التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية.

وعلى هذا تختلف الأهداف الشخصية، عن التنظيمية، في أن الأهداف التنظيمية يتم تحديدها بمنطق وحرص كبيرين، وتتم مناقشتها مع الآحرين، ويجري تعريفها بدقة، ويتم الالتزام بها عقلانياً، في حين أن الأهداف الشخصية تكون أهدافاً خاصة، ويكون الالتزام بها عاطفياً، ولا تعني شيئاً مهماً إلا للشخص نفسه، وربما لا يعرف عنها أحد شيئاً سواه (أبو شيخة، 1991، ص119).

2-3- التركيز على الأهداف: للتركيز على الأهداف لا بد من اتباع وسائل التخطيط الفعال، ومن أهم الوسائل الممكن إتباعها والتي تحقق نتائج مفيدة في عملية التركيز ما يأتي:

1. جعل جداول التنفيذ مرنة بشكل معقول.
2. جعل توقيت بعض الأنشطة الضرورية محدداً.
3. ترك مساحات وفترات من الوقت من دون تخطيط.
4. ترتيب الأولويات بشكل صحيح.
5. تقديم المعلومات للمسؤولين التربويين بدقة.
6. الربط دائماً بين الأنشطة والوسائل والأهداف.

وعلى هذا يجب إدراك العلاقات بين المواعيد وبين الخطط والطموح نحو تطوير الذات والعلاقة الأسرية، فالإرشادات الكثيرة المتوافرة حول إدارة الوقت لا تقوم بأكثر من الاتصال السطحي بين الأهداف طويلة الأجل والنشاطات اليومية (الصرن، 2001، ص167).

3. الأولويات:

ترتبط الأولويات بإدارة الوقت بشكل كبير، ومن أهم النقاط المتعلقة بهذه الأولويات ما يلي:

3-1- **التعرف إلى الأولويات:** إن إعداد الأهداف هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن أن كل خطة زمنية تصرف بحكمة. وهكذا فإن إعداد الأولويات هو الوسيلة الوحيدة للعمل بجد ونشاط من أجل إدراك هذه الأهداف. ويمكن التعرف على الأولويات من الأعمال والمهام اليومية، فهناك بعض الأعمال والمهام التي تولى أهمية عالية والتي تفضل على المهام والأعمال ذات الأولوية المنخفضة (أبو شيخة، 1991، ص120).

وعلى هذا يجب اختيار الطرائق التي تمكن المدير من تحقيق أولوياته والتعرف عليها بالشكل الصحيح. إذ لا بد من اختيار أكثر من طريقة واحدة، لكي تكون الفرصة كبيرة للمفاضلة بين الطرائق المتوافرة لاستخدام الوقت، واختيار أنسبها في ضوء العوائد والتكاليف (الصرن، 2001، ص169).

3-2- **وضع الأولويات بشكل مكتوب:** يوصف المديرون الناجحون بقدرتهم على تناول النشاطات الضخمة، وذلك من خلال تكريس أنفسهم لإنجاز مهمة واحدة في كل وقت، وبطريقة مخططة. وهذا يحتاج إلى وضع الأولويات والقدرة على التعامل معها. وبذلك تتمثل الفوائد الأساسية لوضع الأولويات بالنسبة للمديرين فيما يلي:

- تنفيذ المهام ذات الأهمية الكبيرة أولاً.
- تنفيذ المهام حسب إلحاح المهمة إذا كان ذلك ضرورياً.
- الاهتمام بمهمة واحدة في كل وقت.

- تنفيذ المهمة بفاعلية أكبر في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف بشكل فعال.
- وضع المهام التي يمكن أن تنفذ من قبل الآخرين جانباً وتفويضها.
- يجب مراقبة المهام التي تم تنفيذها (الشرمان، 2006، ص155).

3-3- **ترتيب الأولويات:** يتعلق ترتيب الأولويات بترتيب ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. **الأنشطة:** يفضل دائماً أن يتم ترتيب الأنشطة بشكل يومي. وهذا يعني أن يقوم المدير بكتابة الأشياء التي سيقوم بها في اليوم التالي، وضرورة أن يضع لها ترتيباً معيناً وأولويات متتالية وفقاً للأهمية. وبالتالي يستطيع أن يتجنب الأشياء غير الضرورية، وأن يحقق لنفسه قدراً مناسباً من الفاعلية من خلال برمجة الأنشطة التي يمارسها في المدرسة.
2. **الأفراد:** أي ترتيب الأفراد الذين يعملون تحت إشراف المدير من حيث:
   - القدرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد.
   - الكفاءة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد.
   - المهارة التي تخص كل فرد منهم.
   - مجالات التفوق والتميز لكل منهم.

وبناء على المؤشرات السابقة يمكن تفويض بعض الصلاحيات والسلطات لهؤلاء الأفراد. وبشكل خاص الأعمال الروتينية (الصرن، 2001، ص171).

3. **السجلات والملفات:** يجب أن تكون السجلات والملفات مرتبطة بالموضوعات التي يدرسها المدير، ويجب أن يتم ترتيبها على أساس ترتيب الموضوعات. وضرورة تنظيمها بحيث يسهل استرجاع المعلومات منها بسرعة. وهذا الترتيب يحتاج إلى تحديث مستمر بحيث يتم التخلص من السجلات والملفات المهملة واستبدالها بالملفات الجديدة. ومن الضروري أيضا الاحتفاظ بالسجلات والملفات المهملة (أبو شيخة، 1991، ص112).

3-4- **ترتيب الأنشطة على أساس الأولويات:** تقسم الأنشطة على أساس الأولويات إلى الأنواع التالية:

- أنشطة ضمن الرقابة التامة: يتم التحكم بهذه الأنشطة بسهولة ويسر وبشكل فعال، فهي لا تحتوي أي مجال للقصور والانحراف وذلك لأن كل ما فيها منظم ومسيطر عليه، وبذلك فهي تسمى مجالات الحرية لأننا نتحكم فيها ونستطيع توجيهها.

- أنشطة ذات رقابة نسبية: أي أننا لا يمكننا التحكم بهذا النوع من الأنشطة، ولكن يمكن التحكم بها بشكل نسبي وجزئي، وهذه الأنشطة تسهم فيها عوامل خارجية، ويتم العمل فيها بالمشاركة الجزئية لهذه العناصر الخارجية، ومن ثم يتم العمل فيها في نطاق ضوابط معينة.
- أنشطة تقع خارج الرقابة: أي أننا لا نستطيع التحكم فيها أو التنبؤ بسلوكها وردود فعلها، وهي أنشطة تقوم بها العناصر الخارجية بكاملها، وتخضع بشكل مطلق وكامل لسلطات هذه العناصر الخارجية، والتي تشكل لنا قيوداً في الحركة (الصرن، 2001، ص173).

3-5- **جدول الأولويات:** يعتمد جدول الأولويات على عاملين رئيسيين هما (الاستعجال، الأهمية).

وعلى أساس هذين العاملين يمكن تحديد الأولوية من المعادلة الآتية:

الأولوية = الاستعجال × الأهمية

وللبدء بوضع جدول الأولويات يجب أولاً كتابة قائمة بالأعمال التي يجب تنفيذها، ويتم حساب أولوية كل عمل من خلال تقدير استعجاله وأهميته وفق الجدول الذي يوضح تقدير الأولوية لكل عمل.

العمل	الأهمية	الاستعجال	الأولوية
1- 2- 3- 4-			
الأعمال حسب ترتيب الأولوية			
1- 2- 3- 4-			

جدول تقدير أولوية الأعمال (نقلاً عن الصرن، 2001م)

ويتم تعقيب العمل اليومي وإدارة أولويات العمل على النحو الآتي:

	ج- مستعجل ولكن ليس مهماً (أولوية وسطى)	أ- مهم ومستعجل ويجب القيام به (أولوية عالية)
عالٍ	1---------	1-------
	2--------	2-------
	3---------	3-------
	4---------	4-------
طارئ		
	د- غير مهم وغير مستعجل (لا يوجد أولوية)	ب- مهم ولكن ليس مستعجلاً (أولوية متوسطة)
	1--------	1-----
	2--------	2------
	3--------	3------
منخفض	4--------	4------
	متدنية ← الأهمية	→ عالية

جدول إدارة أولويات العمل (نقلاً عن الصرن، 2001م)

وبالطبع فأن الوضع قد يتغير إما من ناحية الأهمية أو ازدياد الحالة الطارئة.

3-6- **توقيت الأولويات:** يتم توقيت الأولويات وفق الخطوات التالية:

- تحديد أولويات الأنشطة وذلك وفق الأهمية والإلحاحية، وعلى الرغم من الفروقات الموجودة بين الأهمية والإلحاحية إلا أن توقيت الأولويات يخضع لعملية اتخاذ القرارات والتقدير الصحيح لهذا التوقيت.
- البحث عن فرص التفويض: فتفويض الأنشطة كفيل بالتخلص من أكثر المهام إرهاقاً واستهلاكاً للوقت، وهذا ما يوفر الوقت لممارسة أنشطة أخرى.
- تطوير استراتيجية الاتصالات: هذه الخطوة معقدة جداً، فكل ما يلزم هو استراتيجية واقعية وبسيطة لضمان حدوث الاتصالات الضرورية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التوقيت.
- إعادة بناء قائمة الأنشطة: تتم الإعادة بهدف حذف الأولويات التي تم تقرير تفويضها، ومن ثم إعادة ترتيب المهام الباقية وفقاً لأولويتها، وبترتيب الأولويات وتوقيتها يمكن الحصول على

أداة قوية لإدارة العمل. ولا تكون الأولويات والأنشطة مرتبة وفقاً لتسلسلها بل على أساس توقيتها (الصرن، 2001، ص174-176).

4. التنفيذ:

إن من أهم النقاط التي تتعلق بالتنفيذ ما يلي:

1) الاستخدام المناسب للوقت: والذي يتحقق من خلال إدارة الوقت المتماسكة والواعية، لذلك يجب أن نقوم بجهد واع لاستخدام الوقت المفيد لنا للوصول إلى الأهداف المهنية والشخصية.

2) السيطرة على مضيعّات الوقت: لذلك يجب القيام بدراسة جادة لعادات العمل، والتعرف إلى لصوص الوقت.

3) إنجاز المهام في الوقت المناسب

4) التخلص من الأوراق المكدسة: لذا يجب التركيز على الأعمال الورقية التي تنتج هذه الأوراق. ويجب أن تتوافر الإرادة القوية لاتخاذ موقف فعال تجاه التضخم الورقي بالإضافة إلى اكتساب المهارات اللازمة لإدارة الورق.

5) التخطيط للتعامل مع الظروف الطارئة (أبو شيخة، 1991، ص132).

سابعاًـــ الأدوات والوسائل المستخدمة لتنظيم وقت العمل وإدارته:

تمثل تقنيات العصر أهم الوسائل التي يمكن للمدير استخدامها بفعالية في سبيل تنظيم وقت عمله وإدارته. ونظراً لحدوث تطور سريع في الأجهزة الإلكترونية والخدمات المكتبية الحديثة، فإنه يمكن استخدام هذه الوسائل الإلكترونية بصفتها أدوات مساعدة تزيد من سرعة نقل المعلومات والبيانات، ومن ثم توفير وقت العمل اليومي المخصص لإنجاز مهمات العمل. وكل هذه الوسائل والأدوات قد صممت على وجه خاص لمساعدة المدير المعاصر في تنظيم المعلومات وتشغيل البيانات وترتيب الملفات وإعداد المستندات المطلوبة للعمل، بالإضافة إلى الإسراع في الاتصالات بطرق حديثة سريعة تحقق توفيراً للوقت والجهد (الجريسي، 2000، ص151).

وبشكل عام يمكن تقسيم الأدوات والوسائل التي يمكن استخدامها لتنظيم وقت العمل وإدارته إلى مجموعتين على النحو التالي:

1. المجموعة الأولى: الأدوات والوسائل الإلكترونية:

تشمل هذه المجموعة وسائل وأدوات مثل الحواسيب، آلات تصوير المستندات، الهاتف النقال، والفاكس، شبكة المعلومات، البريد الإلكتروني، والمفكرة الإلكترونية لتنظيم المواعيد.



فالحواسيب تقوم بمهمات متعددة، فهي تزود المدير بالنتائج بدقة وبسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل مما قد يقوم به الموظف العادي يدوياً، ومن خلال استخدام آلات التصوير العادية أو الملونة يمكن إعداد الكثير من المستندات وتجهيزها للاستخدام وبأي أعداد تتطلبها المهمة المراد إنجازها، كما أن الهاتف الجوال يعمل كدليل هاتف، ومستقبل للرسائل وهو يساعد المدير في تلقي المكالمات وإرسالها من أي موقع وجد فيه، مما يسهم في مساعدة المدير القيام بوظائفه وتوفير الوقت. ويعد الإنترنت والبريد الإلكتروني من أهم تقنيات العصر المساعدة في إنجاز الأعمال عبر المسافات الطويلة وفي زمن أقل، وتساعد المفكرة الإلكترونية في تحديد تفاصيل المواعيد، والتذكير بالأشياء المطلوب إنجازها، بالإضافة إلى تنظيم المواعيد (الصرن، 2001، 323-324).

2. المجموعة الثانية: الأدوات والوسائل غير الإلكترونية:

تشمل هذه المجموعة أساليب عدة مثل: الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، المفكرة اليدوية لتنظيم المواعيد، إعداد قائمة يومية بالأعمال المطلوب إنجازها وتحديد مواعيدها.(الجريسي، 2000، ص 152).

الفصل السادس

مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة ومعالجتها

- تمهيد.

أولاً- مضيعات الوقت.

ثانياً- مضيعات وقت مدير المدرسة.

ثالثاً- العوامل التي تسبب ضياع الوقت.لدى مدير المدرسة.

رابعاً- أساليب تقليل هدر الوقت

خامساً- طرق استثمار الوقت بشكل فعال في النشاطات الرئيسة.

سادساً منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري المدارس.

تمهيد:

كثيراً ما يضيع المديرون كثيراً من وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على أمور أكثر أهمية، وذلك لأنهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوافرة أمامهم بدلاً من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها.

أولاً_ مضيعات الوقت "Time wasters":

يُعد مصطلح مضيعات الوقت، أو مبددات الوقت، أو عوامل هدر الوقت، أو عقبات إدارة الوقت، مسميات متعددة لمدلول واحد.

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أي أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله (أبو شيخه، 1991، ص131)

ويستنتج من هذا التعريف أن عقبات إدارة الوقت يمكن أن تكون عكس ذلك تبعا لتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، إذ توصف بأنها إفادة من الوقت واستثمار له بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة، وهنا يكون عنصر الوقت محايداً. والذي يفيد من الوقت أو يهدره ويمنحه قيمته أو يسلبه إياها هو الإنسان ذاته، يليه المكان والظروف المحيطة.

كما يستنتج أيضا من التعريف السابق لمضيعات الوقت أن تلك المضيعات يمكن أن تكون خارجة عن إرادة الفرد بحيث لا يمكنه السيطرة عليها أو التقليل من تأثيرها السلبي على وقته، أو يكون هو مصدرها بعدم قدرته على استثمار وقته بالشكل المناسب، وقد أشار إلى ذلك الجريسي(2001م) عندما قسمها إلى قسمين:

1. **خارجية**، مثل: الأسرة والعملاء.
2. **داخلية**، مثل: التسويف وعدم القدرة على قول (لا) (الجريسي، 2000، ص110).

ويعرف عبد الجواد(2000) مضيعات الوقت بأنها "تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت من دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً (عبد الجواد، 2000، ص69).

وفي هذا التعريف تأكيد على الكفاءة في إنجاز الأعمال إذ يمكن استثمار الوقت المتاح كما خطط له مسبقا، فيتم إنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية بما يحقق التوازن بين الوقت المتاح والعمل المطلوب إنجازه، إضافة إلى ذلك فإن هذا التعريف ذو مدلول شامل، فالمضيعات هنا تتناول جميع الأعمال والنشاطات الإنسانية في شتى الميادين من دون استثناء. إنّ مضيعات الوقت قد تكون قضية نسبية، بالنسبة لكل فرد على حدة، فالعمل أو النشاط الذي يراه شخص ما بأن فيه إضاعة للوقت، قد يكون لدى الآخر نشاطا مفيداً وعملاً ناجحاً يحقق له المتعة والسعادة والفائدة (البوصي، 1425هـ، ص46).

وحسب ما ذكر عليان(2005م) فقد حدد ماكينزي (Mackenzie):

مضيعات الوقت الخمس عشرة الآتية بناء على خبرة المديرين فيما يأتي:

1. المقاطعات التلفونية.
2. الزوار المفاجئون.
3. الاجتماعات (المخططة وغير المخططة).
4. الأزمات التي من الصعب التخطيط لها.
5. غياب الأهداف والأولويات، وأوقات الانتهاء من الأعمال.
6. المكاتب غير المرتبة والفوضى.
7. الانهماك في الإجراءات التفصيلية والروتينية، والتي يمكن تفويض الآخرين بها.
8. محاولة إنجاز أعمال كثيرة في الوقت نفسه مع تقدير الوقت اللازم لإنجازها بأقل مما يجب.
9. الفشل في وضع حدود واضحة للسلطة والمسؤولية.
10. عدم كفاية المعلومات الواردة من الآخرين، أو تأخرها أو عدم دقتها.
11. التردد والمماطلة.
12. غياب الاتصال الواضح والتعليمات الواضحة.
13. عدم القدرة على قول " لا ".

14. غياب المعايير وتقارير الأداء.

15. الإرهاق (عليان، 2005، ص154-155).

وقد تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

1. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- ترك النشاط قبل الانتهاء منه.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- مشكلات إدارية طارئة.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
- كثرة الأعمال الورقية.
- القيام بالعمل أكثر من مرة.
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة عدد الموظفين (أو قلتهم).
- وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

4. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه:

- النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- التفويض غير الفعال.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.
- الافتقار إلى التنسيق.

5. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير الرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول "لا" (خليل، 1996، ص305).

6. مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصالات.
- سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد.
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.

7. مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات. (أبو شيخة، 1991، ص134).

ثانياً_ مضيعات وقت مدير المدرسة:

إن عقبات إدارة الوقت ومضيعاته في المجال التربوي وبخاصة في الإدارة المدرسية عظيمة الأثر كبيرة الخطر، لأن التربية هي السبيل إلى التنمية وهي تسهم في تشكيل المجتمع وترتقي به في شتى الميادين، وهي استثمار مثالي لرأس المال البشري، فمن المدرسة يبدأ تشكيل الجيل وبناء الأمة وصناعة النهضة.

وتتحدد مضيعات وقت مدير المدرسة بكثرة الواجبات والمسؤوليات، وتنوعها وصعوبة تحديدها، إلى جانب كثرة النزاعات والصراعات المدرسية، والظروف الطارئة والزيادة أو لنقص في عدد العاملين، وعدم كفاءة نظام الاتصال، مما يؤدي إلى قصور في تدفق المعلومات اللازمة في وقتها، وتنعكس كفاءة الاتصال على الإنتاجية كماً وكيفاً. وتشير بعض الدراسات العربية التي أجريت حول مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة كدراسة الشراري (2004م)، ودراسة أبو ساكور (2003م)، ودراسة الراسبي (1999م) إلى إن أبرز مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة هي:

- يعد مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.
- النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.
- التأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي.
- إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.
- كثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي.
- نقل الموظفين من دون استشارة مدير المدرسة.

- كثرة الأعمال الروتينية.
- النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الفاكس والبريد الالكتروني.
- مقابلة أولياء الأمور وتردد الزوار على المدرسة.
- تعدد المهام المختلفة والمطلوبة منه في وقت واحد.
- كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم، وهذه الأنواع هي:

1. **المضيع للوقت:** هو الذي لا يدرك أهمية الوقت، أو غير قادر على إنفاقه فيما يفيده شخصياً أو ينفع غيره من الناس.
2. **المستخدم للوقت:** هو الذي يقوم بأنشطة معينة في الوقت المتوفر لديه، ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله حتى لا يكون عاطلاً.
3. **المستفيد من الوقت:** إن الاستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت، فينفق الفرد وقته في شيء نافع أكثر فاعلية له ولغيره.
4. **المنجز:** هو الذي يحقق نتائج معينة أو يصل إلى أهداف محددة، ومن خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت (المهدي، 2003،ص161).

ويرى الباحث أن النوع الأخير هو غاية كل مدير مدرسة. فعلى المدير أن يصل إلى أهدافه المحددة، من خلال الإمكانيات والوقت المتاح له، وبالتالي يمكن أن ينطبق هذا النوع على الواقع العملي من خلال التحليل الجيد للأنشطة مع توزيع الوقت المناسب لها، وهذا يعد من أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت.

ثالثاً- العوامل التي تسبب ضياع الوقت لدى مدير المدرسة:

تتنوع العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وخسرانه حسب البيئة الداخلية التي يعمل فيها مدير المدرسة، وحسب النمط القيادي الذي يتبعه، إضافة إلى البيئة المحيطة بالمدرسة، و تنقسم هذه العوامل على النحو التالي:

أ .عوامل تتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات التعليمية:

تتميز طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية بكثرة المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة، مما ينتج عنه عوامل تحول دون قيامه بعمله على الوجه الأكمل، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف والمهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة والمعلمين.
- سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات.
- خلط المسؤولية والسلطة في العمل المدرسي.
- النقص في عدد الإداريين والمعلمين العاملين بالمدرسة.

ب .العوامل الشخصية:

يوجد مجموعة من العوامل الشخصية والذاتية التي تؤثر في عمل مدير المدرسة وتؤدي إلى فقدانه للوقت وهذه العوامل هي:

- الحالة الصحية والتعب.
- الكسل وتأجيل الأعمال للغد.
- الحالة النفسية.
- عدم الانضباط الذاتي.
- الشعور بالملل أو عدم الاستمتاع(مصطفى ،2005 ،ص515).

ج .العوامل الاجتماعية:

يحيط بمدير المدرسة مجموعة من العوامل الاجتماعية، والتي تؤثر في استثمار الوقت وتشمل:

- التقاليد والعادات الاجتماعية.
- العادات السلبية.
- الصراع الأسري.

د .العوامل البيئية:

يوجد مجموعة من الظروف البيئية التي تفرض نفسها على مدير المدرسة وتؤدي إلى فقدان الوقت:

- ازدحام الطرق والمواصلات.
- الظروف المناخية(مصطفى ،2005 ،ص516).

ولقد قسم عابدين، (2001) العوامل التي تسبب ضياعاً لوقت مديري المدارس كالتالي(عابدين 2001 : 149).

1. **العوامل التنظيمية :** عدم تفويض السلطة، والانشغال بالمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المتكررة، والزيارات المفاجئة، والصراع والتنافس، وعدم وضوح الأهداف، وعدم وضوح التعليمات أو كفايتها.
2. **العوامل الذاتية :** القلق، وعدم الرغبة في إغضاب الآخرين والمبالغة في الحرص على إرضاء الآخرين، ومحاولة إرضاء الناس بأهوائهم المختلفة، والخوف من ضياع السلطة، والتكتم أو السرية الزائدة في التعامل دون مبرر.

و لقد أجمل العجمي مضيعات وقت مديري المدارس فيما يلي:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
2. تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقول (دراكر) إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وعلى المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

5. الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

7. البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية (العجمي، 2007، ص184).

وبعد استقراء هذه العوامل وتحليلها يمكن القول بأن عوامل ضياع الوقت في الإدارة المدرسية لا تختلف كثيراً عن عوامل هدر الوقت في الإدارات الأخرى.

رابعاً- أساليب تقليل هدر الوقت:

يرى الجرجاوي و نشوان (2004) أن العوامل التي تسهم في تقليل هدر الوقت المدرسي تنحصر في جانبين هما:

1. **الجانب الإداري المتعلق:**

- قدرة الإدارة المدرسية على تنفيذ العمليات الإدارية بصورة سليمة.
- كفاية مديري المدارس في استخدام أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تسهم بصورة فعالة في تحسين أداء المعلمين.
- القدرة على استخدام أساليب القيادة الديمقراطية، وإقامة علاقات إنسانية مع المعلمين قائمة على احترام أرائهم، وتسهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل.

- القدرة على تحديد الأهداف المدرسية بصورة محددة، وقابلة للتحقيق ضمن زمن محدد.

2. الجانب الفني المتعلق:

- المساهمة في حفظ النظام المدرسي بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.
- استخدام الوسائل التقويمية المتنوع التي لا تسهم في إضاعة وقت مديري المدارس (الجرجاوي و نشوان،2004 ،.ص87).

ويستنتج الباحث مما سبق أن معظم مضيعات الوقت تكون نابعة من مدير المدرسة نفسه ويتمثل ذلك في التوظيف غير الملائم للوقت، والتسويف في اتخاذ القرارات، والتفويض غير الفعال، أو من المعلمين أنفسهم لعدم وجود قدرات كافية للقيام بالمهام المفوضة إليهم، أو البيئة الخارجية وبذلك نصل إلى أن الوقت لا يضيع وحده بل هناك من يضيعه بيديه، وبالتالي ينعكس على مستوى تحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية للمدرسة، وإلى جانب ذلك يؤثر في أداء المعلمين الذي يؤثر بدوره في المستوى التحصيلي الأكاديمي للطلاب

ولكن هلال (1995م) أشار إلى أنه بإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعّات الوقت من خلال أسلوبين هما: تجزئة الوقت، ثم التركيز في الأداء، وذلك كما يلي:

1. تجزئة الوقت إلى:

وقت يمكن ضبطه، وهو الوقت الذي يتحكم فيه المدير.

ووقت لا يمكن ضبطه، وهو وقت الاستجابة للأحداث وطلبات الآخرين.

والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط، إذ أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75% عند بعض الباحثين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط، فمثلاً قد يخصص وقتاً محدداً كل يوم خاص بعمل معين مثل الإطلاع على المكاتبات، وتلقي المكالمات الهاتفية، والإجابة الفورية على المراسلات، وكذلك يخصص وقتاً لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا.

2. التركيز:

الذي يتمثل في التعريف والتحديد الواضح للعمل، من حيث أهدافه وإستراتيجيته، لتحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية، وترتيب الأولويات، فمن الأفضل القيام بعمل واحد في الوقت الواحد بدلاً من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه، ويستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات:

- ترتيب ورود الموضوع (مبكراً – متأخراً).
- الاستعجال (عاجل – آجل).
- مدى إسهام الموضوع في تحقيق أهداف المنظمة (هلال، 1995، ص56).

وبصفة عامة يجب النظر إلى الوقت على أنه استثمار، إذ يجب تحقيق أفضل النتائج الممكنة على المستوى الشخصي وعلى مستوى تحقيق أهداف العمل. إذ تعتمد الإدارة الفعالة للوقت ــ ضمن ما تعتمده ــ على قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، ومن هنا فإن تخطيط الوقت إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه، يصبح بلا معنى (أبو شيخة 1993، ص27).

ولكي يستفيد المديرون من أوقاتهم والتغلب على مضيعات وقتهم، فإن عليهم إدراك أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المدير في إدارته. ومن هنا فإن عليه أن يقوم باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته.

خامساً– طرق استثمار الوقت بشكل فعال في النشاطات الرئيسة الأربعة:

أ– إدارة الوقت في الاجتماعات:

إن الوقت المنقضي في الاجتماعات إما أن يكون واحداً من أكبر مضيعات الوقت التي يواجهها مدير المدرسة، أو أن يكون عوناً كبيراً لهم، لذا ينبغي أن يلم مدير المدرسة بمجموعة من النقاط الرئيسة عند تخطيط الاجتماع لتحقيق الاستثمار الأمثل للوقت والقضاء على هدره، والوصول إلى الأهداف المحددة من الاجتماع، ويمكن توضيح النقاط الرئيسة كالتالي:

- تحديد هدف واضح للاجتماع، وعدم إخراج الاجتماع عن أهدافه أثناء سيره، لأن الخروج بالاجتماع عن هدفه الأساسي، يجعل المشاركين غير راغبين في مواصلة الاجتماع من جهة، و يقلل من أهمية الهدف الأساس في اعتبارهم من جهة أخرى.
- تحديد الأشخاص الذين سيتم دعوتم لحضور الاجتماع، وإبلاغهم بهدف الاجتماع وجدول الأعمال ومكان الاجتماع والوقت المحدد.
- إعداد الترتيبات للاجتماع، ويتضمن ذلك تحديد نظام لتناوب رئاسة الاجتماع إن لم يكن مدير المدرسة هو الذي يقود الاجتماع كما جرت العادة. ومن ضمن تلك الترتيبات الاحتفاظ بسجل يدون فيه تاريخ الاجتماعات، ووقتها ومكانها والمشكلات، والاقتراحات والتوصيات.
- قيادة الاجتماع من خلال دور رئيس الاجتماع في قيادة المناقشة، و دور الأعضاء في تحقيق فعالية الاجتماع، ويجب على رئيس الاجتماع أن يعرض أهم المشكلات التي تواجهه، ويقف على أهم أسبابها، ويقدم بعض المقترحات التي يمكن من خلالها الحيلولة دون وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها(أبو شيخة،1991 ،ص202).

ب- إدارة الوقت في استخدام الهاتف:

إن ثمة شيء لا يمكن مقاومته في بيئة العمل، ألا وهو الهاتف الذي يرن بجوارنا كل ثانية ودقيقة بداع، وبدون داع، فيشغل ذهن المدير حب الاستطلاع لمعرفة ماهية الاتصال، ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالي في مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصي.

ولتحسين فاعلية إدارة الهاتف، يجب مراعاة ما يلي:

- أن يتوفر لدى المدير دليل خاص بالهاتف الذي يتعامل معه باستمرار، وبما يضمن استخدامه بصورة سريعة.
- تخصيص وقت معين في اليوم - إن أمكن - لإجراء المكالمات الهاتفية، فتجميع الأنشطة المتشابهة يوفر الكثير من الوقت.
- تحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمة الهاتفية التي سيجريها.
- إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية، وتحقق أهدافها.

- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات، فتكلفة وقت السكرتير أقل من تكلفة وقت المدير ولكن ليس في كل الأحوال (أبو شيخة ،1991،ص194-195).

ت- إدارة الوقت في تفويض السلطة:

يرتبط حسن إدارة الوقت ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال، فالتفويض الفعال يساعد المعلمين على إنجاز المهام المفوضة إليهم دون حدوث أي مشكلة أو عقبة تحد من إتمام مهام مدير المدرسة، أو إضاعة لوقته، ومن أهم البنود التي تعمل على تفعيل التفويض لدى مدير المدرسة التالي:

- تحديد المهام المراد تفويضها، مع تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض المعلم لأدائها.
- أن يتم التفويض من أعلى لأسفل.
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المعلمين وخبراتهم.
- تحديد مناشط ومسؤوليات العمل.
- فاعلية وسائل الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين.
- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ المهمة وأين تنتهي.
- أن يكون التفويض قائماً على التقويم الموضوعي لقدرات المعلمين، وإمكانياتهم.
- أن يتقبل مدير المدرسة أخطاء المعلمين المفوض إليهم، وأن يبصرهم بالهفوات التي قد يقعون بها، ويبين لهم طريقة تلافيها(عليان،2007 ،ص284).

ومما سبق يرى الباحث أن مهارة تفويض السلطة في المؤسسة المدرسية تمكن مدير المدرسة من تحقيق أهداف المدرسة، وتقدم الدعم والتدريب للمعلمين جميعاً، مما يجعلهم يعملون بإتقان وفاعلية، كما يولد بين أعضاء الهيئة التدريسية المنافسة الشريفة، ويدفعهم لتطوير ذواتهم بالبحث والتجريب والمبادرة والإبداع، إضافة إلى زرع أواصر الثقة بين مدير المدرسة و أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي يكون مردوده إيجابياً على التلاميذ.

ث- توظيف الحاسوب في إدارة الوقت:

يحتاج الوقت إلى أن يستخدم ويدار ويخطط له من أجل تحقيق الفائدة القصوى، ويمكن أن تكون إدارة الوقت وظيفة مهمة من وظائف الحاسب الشخصي، إذ أنه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعابه المعلومات في مجموعات المؤسسة.

ومن أهم الطرائق لجعل الحاسوب الصديق المخلص لمدير المدرسة الذي يعمل بجد ما يلي:

- استخدام الحاسوب للمساعدة في الأبحاث.
- استخدام الحاسوب للتخزين والاسترجاع من خلال تبويب المعلومات في القواعد المعلوماتية المتوفرة.
- استعمال الحاسوب للقيام بالحسابات المالية و الرقابة على ميزانية المدرسة، مما يوفر على مدير المدرسة الوقت في الحسابات(عليان، 2007، ص290).

سادساًــ منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري المدارس:

ولكي تتم إدارة وقت مدير المدرسة بكفاءة يجب السيطرة على مضيعات الوقت في الإدارة المدرسية، هناك منهج مقترح يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

1. **جمع البيانات:** إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف إلى عددهم، والتعرف إلى أسباب الزيادة وظروفها.
2. **التعرف إلى الأسباب المحتملة:** هنا لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيعات الوقت، فهل المدير نفسه أم الآخرون أم البيئة المحيطة.
3. **وضع الحلول الممكنة:** وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حده، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني (Brain storming) بهدف التعرف إلى مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.

4. **اختيار أكثر الحلول جدوى:** ويتم ذلك بتقويم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

5. **تنفيذ الحل المختار:** عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقويم هذا الحل بهدف التعرف إلى مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا تبين أن المشكلة ما زالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها.(طه، 1996م، ص69)

الفصل السابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة وعينته.

ثالثاً- خطوات إجراء الدراسة.

رابعاً- صدق أداة الدراسة.

خامساً- حساب معامل ثبات أداة الدراسة.

سادساً- تطبيق أداة الدراسة.

سابعاً- تفريغ النتائج.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمع البحث، وأدواته من حيث بناؤها والإجراءات المتبعة للتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته.

أولاً- منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة المهام (الإدارية والفنية والاجتماعية) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفريغها من أداة الدراسة.

إضافة إلى التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وكذلك إيجاد العلاقة الارتباطية بين ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم من جهة وممارستهم للمهام الموكلة إليهم من جهة أخرى.

ثانياً- مجتمع الدراسة وعينته:

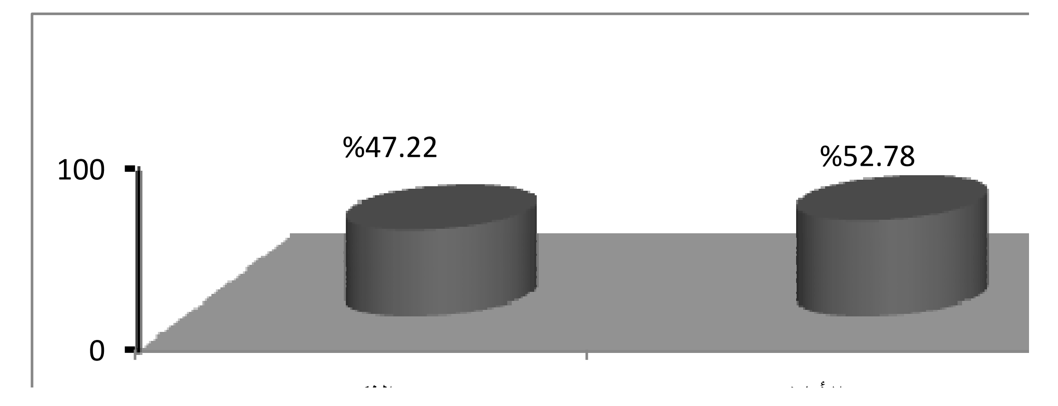
تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق وهو مجتمع البحث بكامله والبالغ عددهم (72) مديراً وذلك حسب دائرة التخطيط والإحصاء (إحصائيات عام 2009-2010م) الصادرة عن مديرية التربية في محافظة دمشق، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي كله، وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات البحث الأساسية (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية):

1. توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (1) يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	34	%47.22
أنثى	38	%52.78
المجموع	72	%100

يبين الجدول رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وقد بلغ عدد المديرين (34)، وعدد المديرات (38)، وبلغت نسبة الإناث (52.78%) من المجتمع ونسبة الذكور بلغت (47.22%) والشكل البياني الآتي يوضح توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



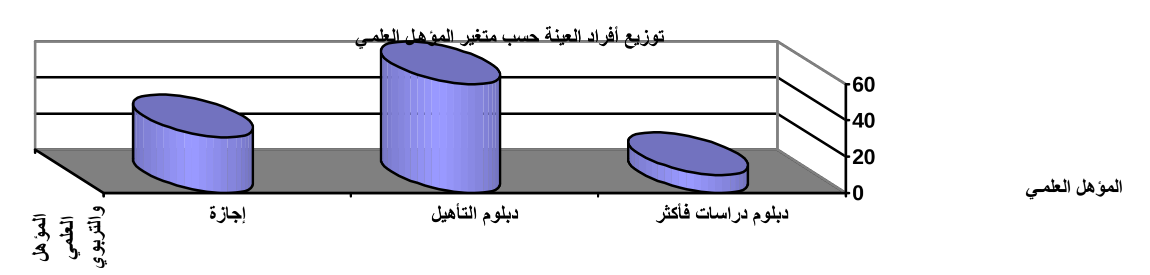
الشكل البياني رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2. توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) يبين توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي

المؤهل العملي	العدد	النسبة المئوية
إجازة جامعية	22	%30.56
دبلوم التأهيل التربوي	43	%59.72
دبلوم دراسات عليا فأكثر	7	%9.72
المجموع	72	%100

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على دبلوم التأهيل التربوي هي أعلى النسب وقد بلغت (59،72%)، وكانت نسبة الحاصلين على إجازة جامعية (30.56%)، ونسبة الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا فأكثر (9.72%). والرسم البياني الآتي يوضح توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



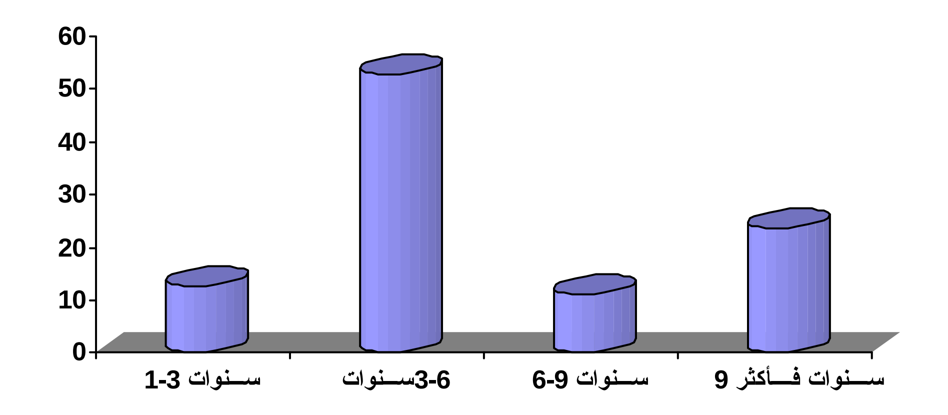
الشكل البياني رقم (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

3. توزع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

جدول رقم (3) يبين توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

الخبرة في الإدارة المدرسية	عدد المديرين	النسبة المئوية
أقل من ثلاث سنوات	9	%12.5
(3 وأقل من 6) سنوات	38	%52.78
(6 وأقل من 9) سنوات	8	%11.11
تسع سنوات وأكثر	17	%23.61
المجموع	72	%100

يبين الجدول رقم (3) أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة في الإدارة المدرسية بين ثلاث وست سنوات بلغت (52.78%) وهي أعلى نسبة والرسم البياني الآتي يبين توزع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:



الشكل البياني رقم (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

ثالثاً ــ خطوات إجراء الدراسة:

ويشمل هذا الجزء الجوانب الآتية:

1. خطوات بناء أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة وهي استبانة درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة ممارسة الموكلة لمدير المدرسة الثانوية وفقاً للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

1) تعرف درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم.

2) تعرف درجة ممارسة المهام (الإدارية و الفنية و الاجتماعية) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم.

- **الخطوة الثانية:** صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بكل محور من مجالات أداة الدراسة: إدارة الوقت والمهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية (الإدارية والفنية والاجتماعية).
2. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف إلى مظاهر إدارة الوقت، وأساليب إدارة الوقت و المهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية (الإدارية و الفنية و الاجتماعية).
3. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة، وصياغة فقراتها.
4. مراعاة التنوع في اختيار بنود أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق ما يأتي:

- مراعاة خدمة هذه الفقرات للأهداف المطلوب تحقيقها.
- صياغة فقرات أداة الدراسة على أن تكون بشكل واضح ومفهوم.
- صياغة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).
- إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، فقد اشتمل مقياس إدارة الوقت على (43) بنداً موزعة على ستة محاور وهي: محور التخطيط ويتمثل في (9) بنود، محور تحديد الأولويات ويتمثل في (6) بنود، محور التنظيم ويتمثل في (8) بنود، محور الاتصال ويتمثل في (4) بنود، محور التقويم ويتمثل في (4) بنود، محور السيطرة على المضيعات ويتمثل في (12) بنداً، واشتمل مقياس المهام على (30) بنداً موزعة على ثلاثة محاور وهي المهام الإدارية على (10) بنود، والمهام الفنية على (13) بنداً، والمهام الاجتماعية على (7) بنود والجدول الآتي يبين توزع مجالات الاستبانة على المحاور وعدد البنود الممثلة لها.

الجدول رقم (4) يوضح توزع مجالات الاستبانة على المحاور وعدد البنود الممثلة لها

المجال	المحور	عدد البنود
إدارة الوقت	التخطيط	9
	تحديد الأولويات	6
	التنظيم	8
	الاتصال	4
	التقويم	4
	السيطرة على المضيعات	12
مجمل بنود إدارة الوقت		43
المهام الموكلة لمدير المدرسة	المهام الإدارية	10
	المهام الفنية	13
	المهام الاجتماعية	7
مجمل بنود المهام		30
مجمل الاستبانة		73

- **الخطوة الثالثة:** صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة إلى الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون البنود واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت التعليمات التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكذلك طلب من المستجيبين قراءة البنود بدقة وعناية ومعرفة المقصود من كل فقرة، وأنها لغرض خدمة البحث العلمي، مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص لها، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

رابعاً- صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكُّد من أنَّها تخدم أهداف الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين في مجال الإدارة والتقويم والقياس وبعض التخصصات التربوية الأخرى من أساتذة كلية التربية في جامعة دمشق، وذلك لإبداء أرائهم

فيما يخص مدى ارتباط بنود المقياس بالمجال الذي يندرج تحته ومدى مناسبته لها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية، من حيث تقدير مدى صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات اللازمة في ضوء توصياتهم وآرائهم ، مثل: تعديل بعض البنود أو تصحيحها، لتُصبِح أكثر ملاءمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللّغوية، ومراعاة علامات التّرقيم، والجدول رقم (5) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

الجدول رقم (5) يحتوي على البنود التي تم إجراء التعديلات عليها في الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
أعمل على إعداد خطة عامة للعام الدراسي.	أعمل على إعداد خطة عامة قبل بداية العام الدراسي.
أحاول معالجة أي مكاتبة مرة واحدة فقط.	أعاني من إعادة المراسلات المكتوبة.
أفوض المدرسين ذوي القدرة في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري عند الضرورة.	أفوض بعضاً من مسؤولياتي للمدرسين ذوي القدرة على القيام بهذه المسؤوليات.
أقدم للمدرسين ملاحظاتي وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه.	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على أدائهم خارج الصف وكيفية تحسينه.

ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم(2) للنظر إلى كامل التعديلات التي أجراها الباحث.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث أيضاً في حساب صدق أداة الدراسة على الصدق الداخلي والذي يعرف بالصدق العاملي، وهو يعتمد على استخدام منهج التحليل العاملي، وهو منهج إحصائي لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، إذ تقوم هذه الطريقة على التأكد من صدق الاختبار بدراسة الارتباط بين أداء المفحوصين في الاختبار ككل وأدائهم في كل بند من بنوده لبيان مدى ملاءمة البند مع الاختبار ككل واتساقه معه (ميخائيل، 1999، ص38).

وقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه البنود المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان وذلك بعد تطبيق الأداة في صورتها الأولية على عينة مكونة من (15) مديراً، والجدولين رقم (6) و(7) يوضحان ذلك.

1. مجال إدارة الوقت:

الجدول رقم (6) يبين نتائج الاتساق الداخلي لمجال إدارة الوقت

المحور	عدد البنود	ترابط كل محور مع مجموع المجال	ترابط كل محور مع الاستبانة ككل	مستوى الدلالة
التخطيط	9	بين(0.41) و(0.80)	0.52**	0.01
تحديد الأولويات	6	بين(0.65) و(0.77)	0.65**	0.01
التنظيم	8	بين (0.53) و(0.82)	0.63**	0.01
الاتصال	4	بين (0.38) و(0.87)	0.68**	0.01
التقويم	4	بين (0.78) و(0.85)	0.80**	0.01
السيطرة على المضيعات	12	بين (0.53) و(0.89)	0.65**	0.01
مجال إدارة الوقت	43	بين (0.41) و(0.88)	0.92**	0.01

يتبين من الجدول السابق أن ترابط المحاور الدالة على إدارة الوقت مع الاستبانة ككل تراوحت بين (0.52) و (0.92) وهي نسبة مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود مجال إدارة الوقت.

2. مجال المهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية العامة:

الجدول رقم (7) يبين نتائج الاتساق الداخلي لمجال المهام الموكلة لمديري المدرسة الثانوية

المحور	عدد البنود	ترابط كل محور مع مجموع المجال	ترابط كل محور مع الاستبانة ككل	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	10	بين (0.45) و(0.85)	0.79**	0.01
المهام الفنية	13	بين (0.43) و(0.81)	0.83**	0.01
المهام الاجتماعية	7	بين (0.53) و(0.95)	0.83**	0.01
المهام ككل	30	بين (0.45) و(0.94)	0.88**	0.01

يتبين من الجدول السابق أن ترابط المحاور الدالة على المهام مع الاستبانة ككل تراوح بين (0.79) و(0.88) وهي نسبة مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود مجال المهام الموكلة إلى مدير المدرسة في إدارة أعماله.

يتضح من الجدولين السابقين أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لبنود أداة الدراسة جميعها، وكذلك في كل محور من محاورها.

خامساً ـ حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

1. الثبات بالتجزئة النصفية:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة لاستجابات مديري المدارس الثانوية العامة بطريقة التجزئة النصفية، فقد تم استخدام قانون الارتباط لسبيرمان براون لحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل والجدولين رقم (8) و(9) يبينان ذلك:

- **مجال إدارة الوقت:**

الجدول رقم (8) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال إدارة الوقت

المحور	معامل الثبات
التخطيط	0.72**
تحديد الأولويات	0.86**
التنظيم	0.84**
الاتصال	0.89**
التقويم	0.91**
السيطرة على مضيعات الوقت	0.86**
مجال إدارة الوقت	0.79**

- **مجال المهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية في إدارة أعماله:**

الجدول رقم (9) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال المهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية

المحور	معامل الثبات
المهام الإدارية	0.72**
المهام الفنية	0.91**
المهام الاجتماعية	0.71**
المهام ككل	0.84**

ومن الجدولين السابقين يتبين أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة وهي نسب مقبولة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

2. الثبات بالإعادة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة بلغ عددهم (15) مديراً وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول قام الباحث بإعادة التطبيق على أفراد العينة نفسها، ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات (معامل بيرسون بين التطبيق الأول والثاني) فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10) يبين معامل الثبات بالإعادة

المحور	معامل الثبات
إدارة الوقت	0.83**
المهام الموكلة لمدير المدرسة	0.87**
الاستبانة ككل	0.88**

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن معامل الثبات بالإعادة لمجال إدارة الوقت (0.83)، وبلغ معامل الثبات بالإعادة بالنسبة لمجال المهام الموكلة لمدير المدرسة (0.87)، أما معامل الثبات بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغ (0.88)، وهذا يدل على أن هناك ترابطاً بين مجالات.

معامل الثبات كرونباخ ألفا ALPHA :

قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (ALPHA) لمعرفة مدى تمثل الأداة (الاستبانة) لموضوع البحث وذلك بحساب معامل ألفا لمحاور إدارة الوقت، ولمحاور المهام الموكلة إلى مدير المدرسة والاستبانة ككل كما هو موضح في الجداول (11) و(12) و(13) الآتية:

الجدول رقم (11) يبين نتائج كرونباخ ألفا لمجال إدارة الوقت ومحاوره

المجال	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط	9	0.83**
تحديد الأولويات	6	0.84**
التنظيم	8	0.81**
الاتصال	4	0.93**
التقويم	4	0.91**
السيطرة على المضيعات	12	0.85**
مجال إدارة الوقت	43	0.87**

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحاور إدارة الوقت تراوحت بين (0.81) و(0.93) وقيمة كرونباخ ألفا لمجال إدارة الوقت (0.87) وهي قيم مقبولة تدل على أن مجال إدارة الوقت تمثل موضوعاً واحداً صالحاً للتطبيق.

وبالنسبة للمهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة في مهام أعمالهم كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) يبين نتائج كرونباخ ألفا لمجال المهام الموكلة لمدير المدرسة الثانوية

المجال	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المهام الإدارية	10	**0.85
المهام الفنية	13	**0.89
المهام الاجتماعية	7	**0.91
المهام الموكلة للمدير	30	**0.88

تبين من الجدول رقم (12) أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوح بين (0.85) و(0.91) ومعامل كرونباخ ألفا لمجال المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة (0.88) وهي قيمة مقبولة تدل على أن مجال المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة تمثل موضوعاً واحداً صالحاً للتطبيق.

أما بالنسبة للمجالين معاً فقد قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل مجال على حدة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل والجدول رقم (13) يبين ذلك:

الجدول رقم (13) يبن نتائج كرونباخ ألفا للاستبانة

المجال	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	43	**0.87
المهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية	30	**0.88
الاستبانة ككل	73	**0.92

يتبين من الجدول رقم (13) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.92) وهي قيمة مقبولة تدل على أن الاستبانة تمثل موضوعاً واحداً صالحاً للتطبيق.

ويتضح مما سبق أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات تجعلها صالحة للتطبيق لاستخدامها كأداة للدراسة الحالية.

سادساًـ تطبيق أداة الدراسة:

1. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة وهو مديرو المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق.
2. تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما تم توضيح طريقة الإجابة من خلال التعليمات المتضمنة في أداة الدراسة.

سابعاًـ تفريغ النتائج:

قام الباحث بتصحيح إجابات أفراد عينة الدراسة التي أجريت على بنود الاستبانة البالغ عددها (73) فقرة كما يأتي:

الجدول رقم (14) يبين مفتاح التصحيح لإجابات أفراد العينة

الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
التقدير	5	4	3	2	1

ومن خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للتحليل الإحصائي تم حساب ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المداس الثانوية العامة من وجهة نظرهم.
- اختبار T.test ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة الوقت حسب متغير الجنس.
- اختبار T. test ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة المهام الموكلة إليهم حسب متغير الجنس.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة والمهام الموكلة إليهم.
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

الفصل الثامن

نتائج البحث ومعالجتها إحصائياً

- تمهيد.

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

* مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

* مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

* مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

رابعاً- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

- مقترحات البحث.

تمهيد:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها قام الباحث بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وفيما يلي وصف لهذه النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- **ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال أعطيت كل درجة من درجات تطبيق ممارسة إدارة الوقت في استبانة الرأي قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

1. حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة 5−1= 4.
2. حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس وهي (5).

5 ÷ 4 = 0.8 (وهي طول الفئة).

3. إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس (و هي واحد صحيح)، فكانت الفئة الأولى من (1 – 1.79)، ومن ثم إضافة (0.8) إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات كما هو مبين في الجدول رقم (15) الذي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
5 − 4.2	دائماً
4.19 −3.4	غالباً
3.39 −2.6	أحياناً
2.59 −1.8	نادراً
1.79 −1	أبداً

ولتسهيل تفسير النتائج، فقد تم دمج الإجابتين (دائماً وغالباً) وكذلك دمج الإجابتين (نادراً وأبداً).

وبذلك أصبح المعيار المستخدم للحكم على درجة الممارسة على النحو الآتي:

الجدول رقم (16) يبين المعيار المعتمد للحكم على درجة ممارسة إدارة الوقت

فئات المتوسط	التقدير للتعليق
5 – 3.4	درجة ممارسة مرتفعة
3.39 - 2.6	درجة ممارسة متوسطة
2.59 فما دون	درجة ممارسة منخفضة

وعدّ الباحث أن المتوسطات في الجدول رقم (16) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو المجال ككل.

وقام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من مجال إدارة الوقت وترتيبها تنازلياً وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إدارة الوقت ككل فكانت النتائج الآتية:

1. النتائج المتعلقة بمحور التخطيط في مجال إدارة الوقت:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود محور التخطيط وكذلك المحور ككل فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لمحور التخطيط في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة.

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	30	أعمل على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح.	4.61	0.51	مرتفعة
2	37	أضع خطة يومية للمهام التي سأقوم بها.	4.58	0.62	مرتفعة
3	5	أحرص على إعداد خطة لاستثمار الوقت في العمل.	4.29	0.72	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	10	أحرص على كتابة خطة أسبوعية وشهرية.	4.13	0.85	مرتفعة
5	11	أحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية.	4.11	0.86	مرتفعة
6	6	أضع أهدافاً شهرية مكتوبة ومحددة.	3.9	0.89	مرتفعة
7	39	أخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.	3.88	0.76	مرتفعة
8	36	أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط للعمل المدرسي.	3.82	0.51	مرتفعة
9	7	أحتفظ بجدول زمني للأنشطة، فيه وقت احتياطي لمواجهة الأزمات.	3.44	1.13	مرتفعة
		محور التخطيط	4.08	4.85	مرتفعة

خلص الباحث من الجدول السابق إلى النتائج الآتية: تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على درجة ممارسة التخطيط في مجال إدارة الوقت ما بين (4.61 و3.44) ورتبت هذه البنود ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التخطيط في مجال إدارة الوقت، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور التخطيط (4.08) والانحراف المعياري (4.85) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة الممارسة كانت مرتفعة.

2. النتائج المتعلقة بمحور تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديد الأولويات ومقارنته مع المعيار المعتمد، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	ارتب الأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها.	4.36	0.48	مرتفعة
2	12	احرص على ترتيب أهداف الاجتماعات حسب الأولوية.	4.25	0.45	مرتفعة
3	34	أحدد أهدافي بشكل دقيق مرتبة حسب الأولويات.	4.2	0.53	مرتفعة
4	15	أعالج المهام الصعبة من دون تأجيل.	3.91	0.52	مرتفعة
5	26	أعمل على إنجاز الأعمال المكتبية فوراً.	3.8	0.43	مرتفعة
6	51	أقود اجتماعات مجلس المدرسين وفق جدول أعمال.	3.18	0.39	متوسطة
		محور تحديد الأولويات	3.96	2.34	مرتفعة

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت تراوحت بين (4.36 و3.18)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور تحديد الأولويات (3.96) والانحراف المعياري (2.34) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

3. النتائج المتعلقة بمحور التنظيم في مجال إدارة الوقت:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (19):

الجدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التنظيم في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	46	أعمــل علــى تقليــل الأعمــال الصــغيرة ذات الإجراءات المحددة.	4.54	0.52	مرتفعة
2	20	أحرص في إدارتــي للمدرســة علــى إتبــاع أســلوب تفويض السلطة.	4.53	0.53	مرتفعة
3	16	أحــرص علــى تــوفير الجــو الملائــم لتحقيــق الأهداف المطلوب تحقيقها.	4.51	0.52	مرتفعة
4	19	أستخدم الحاسوب في تنظيم أعمالي.	4.39	0.59	مرتفعة
5	21	أخصص وقتاً لتنظـيم العمـل بـين الأفـراد فـي المدرسة.	4.32	0.59	مرتفعة
6	14	أعمــل علــى تنظــيم الوقــت للقيــام بالمهــام الموكلة إلي.	4.21	0.25	مرتفعة
7	22	أعمــل علــى اســتثمار الإمكانــات الماديــة والبشرية المتاحة.	4.12	0.33	مرتفعة
8	23	أقــوم بتفــويض كــل شــيء أقــدر عليــه إلــى فريق عملي.	3.79	1.02	مرتفعة
		محور التنظيم	4.3	3.4	مرتفعة

مــن الجــدول رقــم (19) يتضــح أن المتوســط الحســابي لإجابــات أفــراد العينــة علــى درجــة ممارســة التنظــيم فــي مجــال إدارة الوقــت تراوحــت بــين (4.54- 3.79)، وقــد بلــغ المتوســط الحســابي لمحــور التنظــيم فــي مجــال إدارة الوقــت (4.3) والانحــراف المعيــاري (3.4) وبالمقارنــة مــع المعيــار المعتمــد نجــد أنهــا تــدل علــى درجة ممارسة مرتفعة.

4. النتائج المتعلقة بمحور الاتصال في مجال إدارة الوقت:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة على بنود محور الاتصال في مجال إدارة الوقت فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (20):

الجدول رقم (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لمحور الاتصال في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	18	أحرص على توضيح الأهداف والمسؤوليات للآخرين.	4.75	0.81	مرتفعة
2	3	أحرص على تحديد أهداف الاجتماعات التي أعقدها مع المدرسين والعاملين بدقة ووضوح.	4.68	0.95	مرتفعة
3	44	أقوم بإعطاء إرشادات واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف.	4.65	0.47	مرتفعة
4	2	أحرص على عقد الاجتماعات المدرسية بانتظام.	4.5	1.07	مرتفعة
		محور الاتصال	4.64	2.73	مرتفعة

من الجدول رقم (20) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق لمحور الاتصال في مجال إدارة الوقت تراوحت بين (4.75 و4.5) وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الاتصال ككل (4.64) والانحراف المعياري (2.73) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

5. النتائج المتعلقة بمحور التقويم في مجال إدارة الوقت:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة عن بنود محور التقويم في مجال إدارة الوقت فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (21):

الجدول رقم (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التقويم في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	45	أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	4.57	0.75	مرتفعة
2	58	أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمها وفق برنامج زمني.	4.4	0.80	مرتفعة
3	60	أحرص على وضع معايير للأداء المرغوب به في بداية كل فصل دراسي.	4.35	0.55	مرتفعة
4	61	أقدم مقترحات للإدارة التربوية فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مدرستي.	4.2	0.67	مرتفعة
		محور التقويم	4.38	1.08	مرتفعة

من الجدول رقم (21) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق لمحور التقويم في مجال إدارة الوقت تراوحت بين (4.57 و4.2) وبلغ المتوسط الحسابي لمحور التقويم ككل (4.38) والانحراف المعياري (1.08) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

6. النتائج المتعلقة بمحور السيطرة على مضيعات الوقت:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة عن بنود محور السيطرة على المضيعات فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (22):

الجدول رقم (22) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السيطرة على مضيعات الوقت في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	يساعدني الوقت الذي أقضيه في المدرسة على إنجاز أعمالي.	3.81	1.07	مرتفعة
2	29	أقوم بتأجيل بعض الأعمال من وقت لآخر.	3.75	0.91	مرتفعة
3	4	أجد صعوبة في ترتيب مواعيدي.	3.71	0.97	مرتفعة
4	1	أجد صعوبة في الوصول إلى بعض المعلومات عند الحاجة إليها.	3.57	0.93	مرتفعة
5	13	أضطر أحياناً لاتخاذ قرارات سريعة من دون إعطائها وقتاً كافياً من أجل الدراسة.	3.24	0.94	متوسطة
6	27	أقوم بالرد على المكالمات الهاتفية في أي وقت.	3.08	1.26	متوسطة
7	31	تستغرق المهام التي أقوم بها وقتاً أكثر مما أقدر لها.	3.04	0.79	متوسطة
8	28	أقوم بأخذ جزء من الأعمال المكتبية إلى المنزل لإنجازها.	3.01	1.18	متوسطة
9	41	أخصص وقتاً للمراجعين ولا أستقبل أحداً في غير هذا الوقت.	2.94	1.12	متوسطة
10	32	أعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.	2.83	1.13	متوسطة
11	24	أعاني من إعادة المراسلات المكتوبة.	2.75	1.21	متوسطة
12	9	أقدم العمل الذي أحبه على العمل الأكثر إلحاحاً.	2.7	1.21	متوسطة
		محور السيطرة على مضيعات الوقت	3.19	2.18	متوسطة

من نتائج الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق على محور السيطرة على مضيعات الوقت في مجال إدارة الوقت تراوحت بين (3.81 و2.7) وبلغ المتوسط الحسابي

للمحور ككل (3.19) والانحراف المعياري (2.18) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أنها تدل على درجة ممارسة متوسطة.

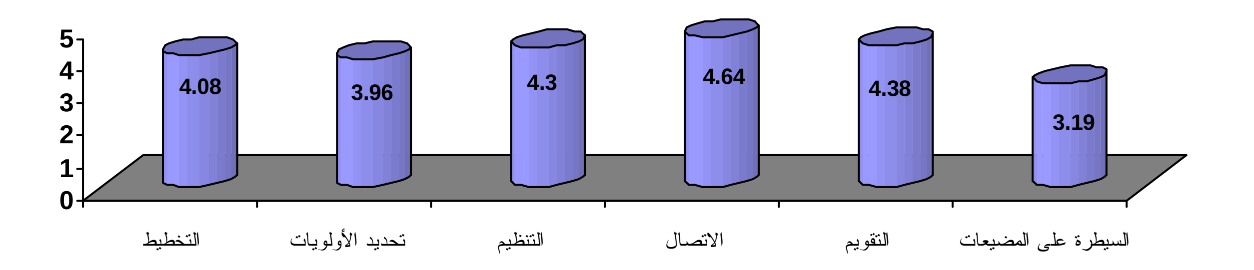
7. النتائج المتعلقة بمجال إدارة الوقت:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور إدارة الوقت وترتيبها تنازلياً، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (23):

الجدول رقم (23) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد العينة

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الاتصال	4.64	2.73	مرتفعة
2	التقويم	4.38	1.18	مرتفعة
3	التنظيم	4.3	3.4	مرتفعة
4	التخطيط	4.08	4.85	مرتفعة
5	تحديد الأولويات	3.96	2.34	مرتفعة
6	السيطرة على مضيعات الوقت	3.19	3.19	متوسطة
7	مجال إدارة الوقت	4.09	14.53	مرتفعة

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور إدارة الوقت قد تراوحت بين (4.64 و3.19) وقد رتبت هذه المتوسطات تنازلياً بناءً على قيمة المتوسطات وبالتالي على درجة ممارسة هذه المحاور، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الوقت (4.09) والانحراف المعياري (14.53) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد، والشكل البياني الآتي يبين استجابة أفراد العينة لمحاور إدارة الوقت:



الشكل البياني رقم (4) استجابة أفراد العينة في مجال إدارة الوقت

* مناقشة نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج السؤال الأول أن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت كانت بدرجة مرتفعة، وربما يعود سبب ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية العامة أهمية الموقع الذي يشغلونه، فهم يلتزمون بأوقات الدوام الرسمي لكونهم هم القادة الذين يشكلون القدوة للعاملين، في الانتظام بالعمل، وهم مطالبون أيضاً بإعداد الخطط العامة والتفصيلية في بداية العام الدراسي، وتنفيذها خلاله، فهناك جهة مشرفة على أعمالهم تتابع مستوى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما أنهم يقومون بتحديد المهام والواجبات المنوطة بالعاملين من خلال توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين وتحديد مسؤولياتهم، وتوزيع المهام الإدارية والفنية للوكلاء والمرشدين والمعلمين، ويؤكد هذا مجيء العبارات الآتية: (أعمل على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح، أضع خطة يومية للمهام التي سأقوم بها، أرتب الأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها، أحرص على توضيح الأهداف والمسؤوليات للآخرين، أعمل على تقليل الأعمال الصغيرة ذات الإجراءات المحددة، أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه) في المراتب الأولى من عبارات محاور إدارة الوقت.

إلا أن بعض مديري المدارس يمكن أن يكون لديهم بعض القصور في تحليل شخصيات العاملين وإسناد وتفويض المهمات إليهم وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم، ويؤكد ذلك حصول العبارات (أعمل على استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، أقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه إلى فريق عملي) على المراتب الأخيرة من محور التنظيم في إدارة الوقت، كما يتأثرون بالظروف الطارئة على العمل

كوجود مشكلات جديدة أو قدوم زائرين إلى المدرسة مما يؤدي إلى ضياع جزء من وقتهم، وهذا يعود إلى بعض القصور في قدرتهم على الموازنة بين متطلبات العمل والظروف المحيطة به، كما أن بعضهم يعاني من بعض القصور في تحديد أنشطة العمل وبالتالي عدم الإحاطة بجميع أنشطة العمل مما يؤدي إلى سوء توزيع الوقت بالنسبة لها، ويؤكد هذا مجيء العبارات الآتية في المراتب الأخيرة من محور السيطرة على مضيعات الوقت: (أخصص وقتاً للمراجعين ولا أستقبل أحداً في غير هذا الوقت وأعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال وأعاني من إعادة المراسلات المكتوبة وأقدم العمل الذي أحبه على العمل الأكثر إلحاحاً).

وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبوعاشور والحوارنة (2001 م) ودراسة السلمي (2008 م) ودراسة الغامدي (1429 هـ) التي تؤكد أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس، إذ أظهرت نتائج الدراسات أن ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس كانت مرتفعة. بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Diza (1994م) ودراسة Atkins (1990م).

ثانياً_ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور مجال المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل، وللحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق لمهامهم الموكلة إليهم قام الباحث باعتماد المعيار الآتي:

الجدول رقم (24) يوضح المعيار المعتمد للحكم على ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية

فئات المتوسط	التقدير للتعليق
5 – 3.4	درجة ممارسة مرتفعة
3.39 –2.6	درجة ممارسة متوسطة
2.59 فما دون	درجة ممارسة منخفضة

1. النتائج المتعلقة بالمهام الإدارية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على المهام الإدارية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (25):

جدول رقم (25) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المدير للمهام الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	33	أتابع حالة المبنى المدرسي من حيث صلاحيته ونظافته.	4.92	0.27	مرتفعة
2	38	أوزع الدروس على المدرسين حسب اختصاصاتهم ورغباتهم في بداية كل فصل دراسي.	4.67	0.71	مرتفعة
3	63	أطلع المدرسين في مدرستي على المستجدات في شؤون التربية والتعليم.	4.66	0.71	مرتفعة
4	17	أكلف العاملين بالمهام حسب اختصاصهم الوظيفي.	4.47	0.71	مرتفعة
5	40	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية.	4.44	0.76	مرتفعة
6	47	أعمل على عقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد فيما يتعلق بسير العمل.	4.35	0.67	مرتفعة
7	61	أقدم مقترحات للإدارة التربوية فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مدرستي.	4.29	0.68	مرتفعة
8	50	أتابع دوام المدرسين يومياً.	4.2	0.86	مرتفعة
9	43	أعمل على تشكيل لجان للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.	3.89	0.87	مرتفعة
10	49	أدقق دفاتر تحضير المدرسين يومياً.	3.69	0.27	مرتفعة
		المهام الإدارية	4.4	4.1	مرتفعة

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور المهام الإدارية تراوحت بين (4.92 و3.69)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور المهام الإدارية (4.4) والانحراف المعياري (4.1) وهي درجة ممارسة مرتفعة.

2. النتائج المتعلقة بالمهام الفنية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على المهام الفنية فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (26):

جدول رقم (26) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة المدير للمهام الفنية

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	35	أتابع مدى ملاءمة المبنى وتحقيقه لعوامل الأمانة والسلامة.	4.3	0.43	مرتفعة
2	64	أتابع سير العملية التدريسية وفق برنامج الدروس اليومي.	4.29	0.67	مرتفعة
3	52	أقدم للمدرسين ملاحظاتي حول أدائهم الصفي.	4.24	0.87	مرتفعة
4	57	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على أدائهم خارج الصف وكيفية تحسينه.	4.19	0.98	مرتفعة
5	53	أطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين شهرياً.	4.16	0.58	مرتفعة
6	56	أناقش المدرسين بالمشكلات التي تواجههم بغرض المساعدة.	4.12	0.92	مرتفعة
7	59	أكرس وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة.	4.08	0.88	مرتفعة
8	62	أوجه المدرسين إلى استخدام طرائق التدريس الفعالة.	4.02	0.43	مرتفعة
9	66	أعمل على الإسهام في حل مشكلات الطلاب.	3.97	0.53	مرتفعة
10	48	أحرص على تدريب المدرسين وتنميتهم،	3.92	0.27	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		وتطويريهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
11	65	أتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.	3.8	0.79	مرتفعة
12	55	أثني على المدرسين حين يظهرون أفكاراً إبداعية.	3.77	0.75	مرتفعة
13	64	أهتم بالبحوث والدراسات المتعلقة بالمدرسة والكفيلة بتحسين العملية التعليمية في المدرسة.	3.6	0.54	مرتفعة
		المهام الفنية	4.03	1.04	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على محور المهام الفنية الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية العامة تراوحت بين (4.3 و3.6)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور المهام الفنية (4.03) والانحراف المعياري (1.04) وهي درجة ممارسة مرتفعة.

3. النتائج المتعلقة بالمهام الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على المهام الاجتماعية فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (27):

جدول رقم (27) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المدير للمهام الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	68	أعمل على إشراك العاملين في المدرسة في بعض المشروعات المحلية.	3.62	1.05	مرتفعة
2	71	أعمل على إقامة الحفلات داخل المدرسة وخارجها.	3.55	1.22	مرتفعة
3	72	أنظم برنامج للرحلات المدرسية لتوطيد التواصل ما بين المدرسين من جهة والطلاب من جهة أخرى.	3.41	1.16	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	العبـــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	69	أتعاون في وضع برامج التوعية أو نشرها بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما عند انتشار جائحة مرضية.	3.32	1.08	متوسطة
5	70	أشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.	3.28	1.19	متوسطة
6	67	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب بشكل دوري.	2.58	1.06	متوسطة
7	73	أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة والمشاركة في أنشطته.	2.52	1.1	متوسطة
المهام الاجتماعية			3.18	6.29	متوسطة

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محور المهام الاجتماعية تراوحت بين (3.62 و2.52)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور المهام الاجتماعية (3.18) والانحراف المعياري (6.29) وهي درجة ممارسة متوسطة.

4. النتائج المتعلقة بالمهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية:

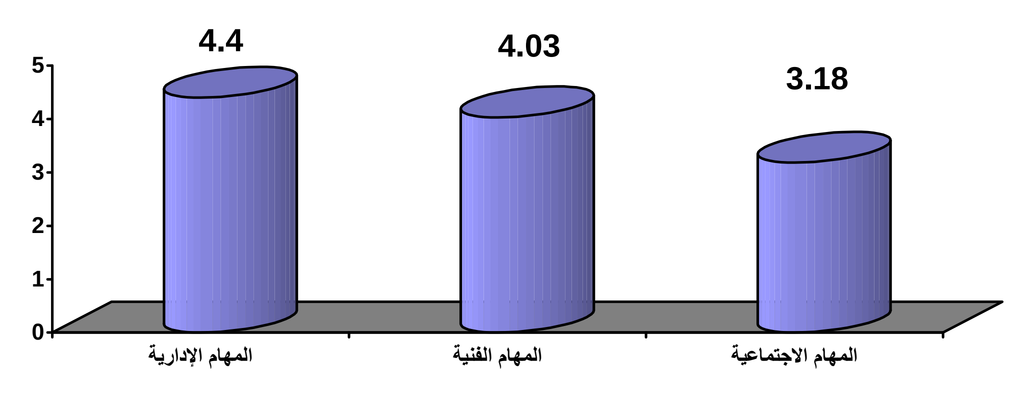
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهام الإدارية والفنية والاجتماعية فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (28):

الجدول رقم (28) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم

المهام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
الإدارية	4.4	4.1	درجة ممارسة مرتفعة
الفنية	4.03	1.04	درجة ممارسة مرتفعة
الاجتماعية	3.18	6.29	درجة ممارسة متوسطة

يتضح من الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الإدارية من وجهة نظرهم (4.4) والانحراف المعياري (4.1) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد، كما

بلـغ المتوسـط الحسـابي لممارسـة المهـام الفنيـة (4.03) والانحـراف المعيـاري (1.04) وهـي درجـة ممارسـة مرتفعـة بالمقارنـة مـع المعيـار المعتمـد، كمـا بلـغ المتوسـط الحسـابي لممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة العامـة للمهـام الاجتماعيـة مـن وجهـة نظـرهم (3.18) والانحـراف المعيـاري (6.29) وهـي درجـة ممارسـة متوسطة بالمقارنـة مـع المعيـار المعتمـد والشـكل البيـاني الآتـي يوضـح إجابـات أفـراد العينة عن ممارستهم المهام الموكلة إليهم:



الشكل البياني رقم (5) استجابة أفراد العينة عن محاور المهام الموكلة إلى مديري المدارس الثانوية

* مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهـرت نتـائج السـؤال الثـاني أن ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة العامـة بمدينـة دمشـق للمهـام الموكلـة إلـيهم (الإداريـة والفنيـة والاجتماعيـة) كانـت بدرجـة مرتفعة، كما أن ترتيب هذه المهام جاء على الشكل الآتي:

1. المهام الإدارية
2. المهام الفنية
3. المهام الاجتماعية

وربمـا يعـود سـبب حصـول المهـام الإداريـة علـى المرتبـة الأولـى إلـى التـزام المديرين بـالقوانين واللـوائح والأنظمـة الرسـمية الصـادرة عـن الجهـات المسـؤولة عـن عمـل المدرسـة التـي تحـتم علـيهم المشـاركة والانشـغال بالعمـل الإداري، كمـا أن غالبيـة هـذه المهـام يمكـن أن تعـرّض المـدير للمحاسـبة والمسـاءلة، فهـي سـهلة الملاحظـة كـ(نظافـة المبنـى وصـلاحه – ومتابعـة القـوانين – ووضـع الخطـط السنوية – ومتابعة الدوام).

كما يمكن أن يفسر حصول المهام الإدارية والفنية على المراتب الأولى إلى أن المجالات التي تضمنتها الاستبانة متطلب أساسي وحيوي لنجاح العملية الإدارية لأي مدير، وتطوير العملية التعليمة.

أما بالنسبة للمهام الاجتماعية فقد كانت بدرجة متوسطة وربما يعود ذلك إلى عدم قدرة المديرين على التعرف إلى متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات، وعدم وجود الرؤية التربوية لديهم لتحقيق ذلك. ويدل على ذلك حصول العبارات الآتية من محور المهام الاجتماعية على المراتب الأخيرة: (أشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب بشكل دوري، أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة والمشاركة في أنشطته).

وربما يعود ذلك إلى أن ممارسة المهام الاجتماعية لا تعرض المدير للمساءلة من قبل الجهات العليا سواء كانت درجة الممارسة مرتفعة أو متوسطة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج التي توصلت إليها دراسة بيدس (1995م) التي أشارت إلى إن ممارسة المهام الإدارية والفنية كانت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً_ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة ودرجة ممارسة المديرين للمهام الموكلة إليهم، وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (29):

جدول رقم (29) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
إدارة الوقت – المهام الإدارية	**0.65	0.00	دالة
إدارة الوقت – المهام الفنية	**0.81	0.00	دالة
إدارة الوقت – المهام الاجتماعية	**0.52	0.00	دالة
إدارة الوقت – مجمل المهام	**0.74	0.00	دالة

يبين الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة والمهام الإدارية بلغت (0.65) وهي علاقة ارتباطية موجبة، وبين ممارسة إدارة الوقت والمهام الفنية (0.81) وهي علاقة ارتباطية موجبة، وبين ممارسة إدارة الوقت والمهام الاجتماعية (0.52)، وبين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمدير المدرسة الثانوية العامة بلغت (0.74) وهي علاقة ارتباطية موجبة طردية نظراً لأن قيمة معامل الارتباط تقترب من الواحد الصحيح. وهذا يدل على أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة الثانوية العامة هي علاقة طردية موجبة قوية.

*** مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مدير المدرسة لإدارة الوقت وممارسة المهام الموكلة له، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الثانوية زادت ممارسة المهام الموكلة لمدير المدرسة الثانوية العامة، ويدل على ذلك العلاقة الارتباطية القوية بين درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لإدارة الوقت ودرجة ممارسته للمهام الإدارية والفنية والاجتماعية الموكلة إليه.

وهذا يعود إلى طبيعة المهام الملقاة على عاتقهم وكبر حجم المسؤولية التي يفرض عليهم ذلك، وبالتالي فإن قدرته على القيام بمسؤوليته على أكمل وجه تتطلب منه إدارة فاعلة للوقت قادرة على تنظيم الأمور وتوزيع المهام بشكل جيد تؤدي إلى تحسين أداء المديرين ومساعدتهم في حل المشكلات التي يواجهونها في ميدان العمل إذ يستطيع المدير أن يحقق النجاح لنفسه أولاً والمدرسة التي يديرها ثانياً.

رابعاً ـ النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

*** الفرضية الرئيسة الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (30):

الجدول رقم (30) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات المديرين المتعلقة بممارستهم إدارة الوقت حسب متغير الجنس

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ستيودنت	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05
التخطيط	الجنس	ذكور	34	36.58	4.9	70	0.61	0.99	غير دالة
		إناث	38	35.84	5.3				
تحديد الأولويات	الجنس	ذكور	34	27.02	2.8	70	0.85-	0.39	غير دالة
		إناث	38	27.6	2.8				
التنظيم	الجنس	ذكور	34	34.58	3.7	70	2.6	0.01	دالة
		إناث	38	36.63	2.8				
الاتصال	الجنس	ذكور	34	17.91	3.7	70	0.68	0.49	غير دالة
		إناث	38	18.44	3.1				
التقويم	الجنس	ذكور	34	18.73	1.95	70	0.11-	0.90	غير دالة
		إناث	38	18.78	1.89				
السيطرة على مضيعات الوقت	الجنس	ذكور	34	37.76	7.5	70	1.72-	0.08	غير دالة
		إناث	38	40.81	7.8				
الكلي	الجنس	ذكور	34	172.5	14.69	70	1.65-	0.10	غير دالة
		إناث	38	178.1	14.06				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للتخطيط وتحديد الأولويات

والاتصال والتقويم والسيطرة على المضيعات ومجمل المجال في ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم التنظيم في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي (36.63) والانحراف المعياري (2.8) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (34.58) والانحراف المعياري (3.7)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى فيما يتعلق بمحاور (التخطيط وتحديد الأولويات والاتصال والتقويم والسيطرة على المضيعات والمجال ككل) وعدم قبول الفرضية فيما يتعلق بمحور التنظيم، وهذا يدل على وجود تقارب كبير في وجهات النظر بين الذكور والإناث في إدارة الوقت، والفارق الذي كان لصالح الإناث كان قليلاً جداً وهذا شيء طبيعي قد يعود إلى أن الإناث والذكور الممثلين في الدراسة يدركون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وبإدراك واسع للوقت وأهميته وضرورة استغلاله بشكل جيد.

والفارق الملحوظ لصالح الإناث في مجال التنظيم قد يعود إلى أن الإناث في مجتمع الدراسة يتنافسن بدرجة كبيرة مع الرجال لتولي هذا العمل، مما يدفع الإناث إلى بذل جهد كبير، والعمل الجاد لتحقيق الأهداف المطلوبة، واثبات أنفسهن في المجتمع كعنصر فعال.

وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة بيدس (1995م) ونتائج دراسة خليل (1996م) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث في ممارسة إدارة الوقت.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة إدارة الوقت في مهام أعمالهم وفق متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق لإدارة الوقت حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	إجازة	22	36.4	4.49
	دبلوم التأهيل التربوي	43	37.09	5.01
	دبلوم دراسات فأكثر	7	35.71	5.46
تحديد الأولويات	إجازة	22	29	1.19
	دبلوم التأهيل التربوي	43	28.19	2.21
	دبلوم دراسات فأكثر	7	29.77	4.42
التنظيم	إجازة	22	35.82	3.63
	دبلوم التأهيل التربوي	43	35.09	3.09
	دبلوم دراسات فأكثر	7	35	4.76
الاتصال	إجازة	22	18.77	1.37
	دبلوم التأهيل التربوي	43	18.35	3.25
	دبلوم دراسات فأكثر	7	17.57	2.5
التقويم	إجازة	22	18.09	1.5
	دبلوم التأهيل التربوي	43	18.34	1.95
	دبلوم دراسات فأكثر	7	17.14	3.92
السيطرة على المضيعات	إجازة	22	39.64	3.92
	دبلوم التأهيل التربوي	43	37.63	6.15
	دبلوم دراسات فأكثر	7	38	4.83
الكلي	إجازة	22	138.09	8.81
	دبلوم التأهيل التربوي	43	136.66	10.63
	دبلوم دراسات فأكثر	7	132	17.88

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (31) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور إدارة الوقت وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي لمتوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول درجة ممارستهم لإدارة الوقت، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (32):

الجدول رقم (32) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي في ممارسة مديري المدارس لإدارة الوقت

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	القرار عند 0.05
التخطيط	بين المجموعات	14.595	2	7.298	.271	0.763	غير دالة
	داخل المجموعات	1858.683	69	26.937			
	المجموع	1873.278	71				
تحديد الأولويات	بين المجموعات	49.696	2	24.848	3.258	0.03	دالة
	داخل المجموعات	526.304	69	7.628			
	المجموع	576.000	71				
التنظيم	بين المجموعات	44.762	2	22.381	1.962	0.148	غير دالة
	داخل المجموعات	787.238	69	11.409			
	المجموع	832.000	71				
الاتصال	بين المجموعات	14.033	2	7.016	.644	0 .528	غير دالة
	داخل المجموعات	751.245	69	10.888			
	المجموع	765.278	71				
التقويم	بين المجموعات	23.307	2	11.653	3.412	0 .402	غير دالة
	داخل المجموعات	235.679	69	3.416			
	المجموع	258.986	71				
السيطرة على المضيعات	بين المجموعات	128.603	2	64.301	1.059	0.353	غير دالة
	داخل المجموعات	4191.397	69	60.745			
	المجموع	4320.000	71				
الكلي	بين المجموعات	844.460	2	422.230	2.058	0.135	غير دالة
	داخل المجموعات	14155.52	69	205.153			
	المجموع	14999.98	71				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمحاور (التخطيط والتنظيم والاتصال والتقويم والسيطرة على المضيعات) من مجال إدارة الوقت وكذلك مجمل المجال وهذا يعني قبول الفرضية، أما بالنسبة لمحور تحديد الأولويات فقد أشارت النتائج إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي رفض الفرضية، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم إجراء المقارنات البعدية، فقد تم استخدام اختبار شيفيه scheffe للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (33):

الجدول رقم (33) يبين المقارنات البعدية لتأثير المؤهل العلمي في ممارسة تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت باستخدام قانون شيفيه scheffe

المحور	المتغير	المستوى		الفروق بين المتوسطات	الدلالة	القرار
تحديد الأولويات	المؤهل العلمي	إجازة	دبلوم التأهيل تربوي	-.814	0.396	غير دالة
			دبلوم دراسات فأكثر	-2.429		
		دبلوم تأهيل التربوي	إجازة	.814	0.396	غير دالة
			دبلوم دراسات فأكثر	-1.615		
		دبلوم دراسات فأكثر	إجازة	2.429	0.0240	دالة
			دبلوم التأهيل تربوي	1.615		

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير متغير المؤهل العلمي الجدول رقم (31) يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح المديرين من حملة دبلوم دراسات عليا فأكثر.

الجدول رقم (34) يبين المتوسطات الحسابية لتأثير المؤهل العلمي على ممارسة تحديد الأولويات في مجال إدارة الوقت

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأولويات	إجازة	22	29	1.19
	دبلوم تأهيل	43	28.19	2.21
	دبلوم دراسات فأكثر	7	29.77	4.42

وربما يعود سبب ذلك إلى أن حملة دبلوم دراسات عليا فأكثر يملكون المعرفة العلمية الكافية في أداء الوظائف الإدارية، والاطلاع المستمر على أحدث النظريات والبحوث في مجال الإدارة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيدس (1995م) ودراسة الراسبي (1999م) ودراسة العاشور والحوارنة

(2001م) ودراسة يوسف (2003م) ودراسة الشراري (2004م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارة الوقت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (1429هـ) ونتائج دراسة جابر (2001م) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة إدارة الوقت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة إدارة الوقت وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (35):

الجدول رقم (35) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لإدارة الوقت حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من ثلاث سنوات	9	35.89	5.011
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	36.50	5.050
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	35.50	4.986
	أكثر من تسع سنوات	17	38.35	4.256
تحديد الأولويات	أقل من ثلاث سنوات	9	28.89	1.453
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	27.95	2.105
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	28.00	4.140
	أكثر من تسع سنوات	17	28.82	2.128
التنظيم	أقل من ثلاث سنوات	9	36.33	3.674
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	34.61	3.150
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	36.75	4.334
	أكثر من تسع سنوات	17	35.65	3.258

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال	أقل من ثلاث سنوات	9	19.11	1.453
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	17.58	3.414
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	18.75	1.581
	أكثر من تسع سنوات	17	20.71	.588
التقويم	أقل من ثلاث سنوات	72	18.40	2.736
	(3 وأقل من 6) سنوات	9	17.67	2.345
	(6 وأقل من 9) سنوات	38	17.89	1.767
	أكثر من تسع سنوات	8	17.88	1.885
السيطرة على المضيعات	أقل من ثلاث سنوات	9	37.33	7.194
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	38.42	4.930
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	39.25	6.628
	أكثر من تسع سنوات	17	38.00	5.443
الكلي	أقل من ثلاث سنوات	9	175.22	12.194
	(3 وأقل من 6) سنوات	38	172.95	14.283
	(6 وأقل من 9) سنوات	8	176.13	16.822
	أكثر من تسع سنوات	17	179.12	12.419

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (35) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور إدارة الوقت وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لمتوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول رقم (36):

الجدول رقم (36) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية على ممارسة إدارة الوقت

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	القرار عند 0.05
التخطيط	بين المجموعات	65.229	3	21.743	0.919	0.436	غير دالة
	داخل المجموعات	1608.271	68	23.651			
	المجموع	1673.500	71				
تحديد الأولويات	بين المجموعات	13.190	3	4.397	0.80	0 .498	غير دالة
	داخل المجموعات	373.254	68	5.489			
	المجموع	386.444	71				
التنظيم	بين المجموعات	46.816	3	15.605	1.367	0.260	غير دالة
	داخل المجموعات	776.461	68	11.419			
	المجموع	823.278	71				
الاتصال	بين المجموعات	60.138	3	20.046	2.893	0.042	دالة
	داخل المجموعات	471.181	68	6.929			
	المجموع	531.319	71				
التقويم	بين المجموعات	7.373	3	2.458	0.738	0.533	غير دالة
	داخل المجموعات	226.572	68	3.332			
	المجموع	233.944	71				
السيطرة على المضيعات	بين المجموعات	17.681	3	5.894	0.191	0.902	غير دالة
	داخل المجموعات	2094.763	68	30.805			
	المجموع	2112.444	71				
الكلي	بين المجموعات	458.785	3	152.928	0.789	0.504	غير دالة
	داخل المجموعات	13186.090	68	193.913			
	المجموع	13644.875	71				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية بالنسبة لمحاور (التخطيط والتنظيم وتحدي الأولويات والتقويم والسيطرة على المضيعات) من مجال إدارة الوقت وكذلك مجمل المجال وهذا يعني قبول الفرضية، كما تشير النتائج إلى وجود

فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية فـــي محـــور الاتصـــال، ولمعرفـــة اتجـــاه الفـــروق بـــين متوســـطات اســـتجابات أفـــراد العينـــة حـــول ممارســـة الاتصـــال فـــي مجـــال إدارة الوقـــت مـــن وجهـــة نظـــرهم تعـــزى لمتغيـــر ســـنوات الخبـــرة فـــي الإدارة المدرســـية، ولصـــالح أي مستوى مـــن مســـتويات هـــذا المتغيـــر، تـــم إجـــراء المقارنـــات البعديـــة، فقـــد تـــم اســـتخدام اختبار شيفيه scheffe للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (37):

الجدول رقم (37) يبين المقارنات البعدية لتأثير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية على ممارسة الاتصال في مجال إدارة الوقت باستخدام قانون شيفيه scheffe

المحور	المتغير	المستوى		الفروق بين المتوسطات	الدلالة	القرار
الاتصال	مدة الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 3 سنوات	(3وأقل 6) سنوات	1.532	0.976	غير دالة
			(6وأقل من9) سنوات	0.361	1.27	
			أكثر من 9 سنوات	0.595	1.08	
		(3وأقل من6) سنوات	أقل من 3 سنوات	1.532	0.976	غير دالة
			(6 وأقل من 9) سنوات	1.171	1.08	
			أكثر من 9 سنوات	2.127	0.768	
		(6 وأقل من 9) سنوات	أقل من 3 سنوات	0.361	1.279	غير دالة
			(3-6) سنوات	1.171	1.024	
			أكثر من 9 سنوات	0.956	1.129	
		أكثر من 9 سنوات	أقل من 3 سنوات	0.595	1.085	غير دالة
			(3-6) سنوات	2.127	0.768	
			(6وأقل من9) سنوات	0.965	1.129	

يتبـــين مـــن الجـــدول رقـــم (37) أنـــه لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية تـــذكر إذ لم يظهر اختبار شيفيه أي فروق وهذا يعني قبول الفرضية.

وقـــد يعـــزى ذلـــك إلـــى تقـــارب وجهـــات نظـــر المـــديرين حـــول أبعـــاد إدارة الوقـــت وحـــول مـــا يقضـــونه مـــن وقـــت فـــي تصـــريف الأعمـــال اليوميـــة فـــي المدرســـة، وهـــذا يعني أنه لا جدوى تـــذكر مـــن الخبـــرة الإداريـــة فـــي مجـــال العمـــل ســـواء كانـــت قصـــيرة أم متوســـطة أو طويلـــة، ولأن المـــديرين لا يعملـــون علـــى تطـــوير أنفســـهم، وتغييـــر اتجاهـــاتهم ومفـــاهيمهم فـــي ضـــوء المســـتجدات الجديـــدة، إذ مـــن المفتـــرض أنـــه كلمـــا زادت سنوات الخبرة أصـــبح المـــديرون أكثـــر اقترابـــاً مـــن النظـــرة العلميـــة الحديثـــة التـــي تـــرى فـــي الوقـــت عنصـــراً مـــن عناصـــر الإنتـــاج، ومـــورداً مهمـــاً لابـــد مـــن اســـتثماره لتحقيـــق الأهـــداف. وتتفـــق نتـــائج هـــذه الدراســـة مـــع نتـــائج دراســـة بيـــدس (1995م)

ونتائج دراسة الراسبي (1999م) ونتائج دراسة عاشور والحوارنة (2001م) ونتائج دراسة يوسف (2003م) ونتائج دراسة الشراري (2004م) ونتائج دراسة الغامدي (1429هـ)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغيرات البحث (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (38):

الجدول رقم (38) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات المديرين المتعلقة بممارستهم المهام الموكلة إليهم حسب متغير الجنس

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ستيودنت	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05
المهام الإدارية	الجنس	ذكور	34	42.23	3.9	70	1.24−	0.218	غير دالة
		إناث	38	43.6	5.2				
المهام الفنية	الجنس	ذكور	34	58.73	5.33	70	2.09−	0.09	غير دالة
		إناث	38	61	4.04				
المهام الاجتماعية	الجنس	ذكور	34	25.17	5.22	70	1.6−	0.098	غير دالة
		إناث	38	27.34	5.67				
مجمل المهام	الجنس	ذكور	34	126.1	10.81	70	2.41−	0.18	غير دالة
		إناث	38	132	9.76				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (38) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس

الثانوية العامة حول ممارستهم المهام الموكلة لهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وقد يعزى سبب ذلك إلى إن الأنظمة والقوانين المطبقة في المدارس الثانوية العامة هي واحدة ولا تختلف ما بين مدارس الذكور ومدارس الإناث مما يجعل المهام والمسؤوليات المسندة إلى المدير والمنبثقة من هذه الأنظمة والقوانين والمطبقة في هذه المدارس واحدة أيضاً.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة المهام الموكلة إلى مديري المدارس وفق متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (39):

الجدول رقم (39) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق للمهام حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام الإدارية	إجازة	22	45.00	2.204
	دبلوم التأهيل التربوي	43	44.05	4.418
	دبلوم دراسات فأكثر	7	41.43	6.268
المهام الفنية	إجازة	22	60.00	5.538
	دبلوم التأهيل التربوي	43	59.49	5.889
	دبلوم دراسات فأكثر	7	56.00	8.641
المهام الاجتماعية	إجازة	22	25.27	5.849
	دبلوم التأهيل التربوي	43	23.88	6.522
	دبلوم دراسات فأكثر	7	23.29	6.751
مجمل المهام	إجازة	22	130.27	10.086
	دبلوم التأهيل التربوي	43	127.42	11.525
	دبلوم دراسات فأكثر	7	120.71	17.708

تشير النتائج الواردة من الجدول رقم (39) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة، وكذلك مجمل

المجال ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي لمتوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول درجة ممارستهم المهام، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (40):

الجدول رقم (40) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي في ممارسة مديري المدارس للمهام الموكلة إليهم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	القرار عند 0.05
المهام الإدارية	بين المجموعات	79.307	2	39.654	1.849	0.165	غير دالة
	داخل المجموعات	1479.568	69	21.443			
	المجموع	1558.875	71				
المهام الفنية	بين المجموعات	75.237	2	37.618	1.658	0.198	غير دالة
	داخل المجموعات	1565.638	69	22.690			
	المجموع	1640.875	71				
المهام الاجتماعية	بين المجموعات	25.755	2	12.877	0.413	0.663	غير دالة
	داخل المجموعات	2149.898	69	31.158			
	المجموع	2175.653	71				
مجمل المهام	بين المجموعات	503.626	2	251.813	2.318	0.106	غير دالة
	داخل المجموعات	7495.360	69	108.628			
	المجموع	765.278	71	39.654			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (40) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للمهام الموكلة إليهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وربما يعود سبب ذلك إلى غلبة الطابع التقليدي الشكلي لعمل مديري المدارس الثانوية العامة وأنهم منفذون للقوانين واللوائح والتعليمات الواردة من الجهات العليا، وإن هذه الأعمال يمكن أن يتساوى في إنجازها من يحملون شهادات عليا أو غير عليا، وهم موجودون في بيئة تعليمية واحدة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة لهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة المهام الموكلة إليهم وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (41):

الجدول رقم (41) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام الإدارية	أقل من ثلاث سنوات	9	42.33	5.809
	(3 و أقل من 6) سنوات	38	43.39	3.942
	(6 و أقل من 9) سنوات	8	44.38	3.378
	أكثر من تسع سنوات	17	46.41	3.183
المهام الفنية	أقل من ثلاث سنوات	9	57.89	4.859
	(3 و أقل من 6) سنوات	38	58.66	6.444
	(6 و أقل من 9) سنوات	8	61.13	7.357
	أكثر من تسع سنوات	17	60.65	5.255
المهام الاجتماعية	أقل من ثلاث سنوات	9	22.33	6.595
	(3 و أقل من 6) سنوات	38	24.95	5.886
	(6 و أقل من 9) سنوات	8	22.88	5.436
	أكثر من تسع سنوات	17	24.35	7.541
مجمل المهام	أقل من ثلاث سنوات	9	122.56	10.921
	(3 و أقل من 6) سنوات	38	127.00	11.971
	(6 و أقل من 9) سنوات	8	128.38	12.386
	أكثر من تسع سنوات	17	131.41	11.890

تشير النتائج الواردة من الجدول رقم (41) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور المهام الموكلة لمدير المدرسة، وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لمتوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة المهام الموكلة إليهم من وجهة نظرهم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول رقم (42):

الجدول رقم (42) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير الخبرة في الإدارة المدرسية في ممارسة مهام مدير المدرسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	القرار عند 0.05
المهام الإدارية	بين المجموعات	138.428	3	46.143	0.861	0.465	غير دالة
	داخل المجموعات	1087.072	68	15.986			
	المجموع	1225.500	71				
المهام الفنية	بين المجموعات	91.079	3	30.360	0.139	0.936	غير دالة
	داخل المجموعات	2546.199	68	37.444			
	المجموع	2637.278	71				
المهام الاجتماعية	بين المجموعات	66.848	3	22.283	0.759	0.521	غير دالة
	داخل المجموعات	2746.652	68	40.392			
	المجموع	2813.500	71				
مجمل المهام	بين المجموعات	494.396	3	40.296	0.348	0.791	غير دالة
	داخل المجموعات	9592.215	68	115.854			
	المجموع	10086.611	71				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (42) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للمهام الموكلة إليهم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في المجالات المذكورة يعود إلى أن مديري المدارس الذين يتم اختيارهم يتمتعون بخبرة كافية في الإدارة المدرسية على ألا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، فهم يمتلكون مهارات وقدرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي.

ـ مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

1. إظهار أهمية الوقت باعتباره مورداً نادراً وثميناً ومكلفاً فهو التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استغلاله، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية.
2. إعداد مديري المدارس ومديراتها للعمل القيادي بجميع أبعاده وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع هذا المورد الهام والتخطيط لاستثماره على الوجه الأمثل.
3. وجوب إقامة دورات تدريبية لمديري مراحل التعليم المختلفة ومديراتها تهدف إلى تقديم الجديد في مجالات الإشراف الفني، والمناهج وطرق التدريس، وعمليات التقويم.
4. تحديث نظام الترقي إلى درجة مدير مدرسة بناء على مقاييس الكفاءة العملية والعلمية وليست الأقدمية، بحيث يعتمد على المؤهلات العملية، والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية، وامتلاك مهارات الإدارة الحديثة.
5. ربط الإدارات المدرسية مع شبكة الوزارة الإلكترونية والشبكة الإلكترونية الموجودة في مديرية التربية، وذلك للوصول للاستخدام الآلي للكثير من الأعمال والمهام التي تزيد من وفرة الوقت.
6. تفعيل وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لدى مديري المدارس الثانوية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال وعدم الاقتصار على المعاملات الكتابية.
7. إدخال مقرر إدارة الوقت ومهاراتها ضمن مناهج الإعداد التربوي في كليات التربية سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو في دبلوم التأهيل التربوي.

8. إتاحة الفرصة لمديري المدارس للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا والحصول على المؤهلات التي تخدم طبيعة عملهم وتسهم في تنمية ذواتهم وقدراتهم الإدارية.

9. إقامة ورشات عمل تدريبية حول المداخل الحديثة في الإدارة المدرسية (كإدارة الوقت) للعاملين في وزارة التربية.

10. وضع دليل إرشادي لمديري المدارس حول طرائق التعامل مع الوقت وإدارته.

11. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مديري المرحلة الثانوية في بيئات ومناطق أخرى من الجمهورية العربية السورية وذلك للمقارنة مع نتائج البحث الحالي مثل:

- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مراحل التعليم المختلفة لمعرفة فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية.
- إجراء دراسة مقارنة بين فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.
- إجراء دراسة مقارنة بين مضيعات الوقت لدى مديري المدارس العامة ونظرائهم في المدارس الخاصة.

ملخص البحث باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق، وفقاً لعدة أهداف:

1. تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم.
2. تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة للمهام الموكلة لهم(الإدارية– الفنية – الاجتماعية) من وجهة نظرهم.
3. تعرف أثر متغير(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية) في درجة ممارسة إدارة الوقت.
4. تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية) في درجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس في مهام أعمالهم.
5. تعرف مستوى العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق لإدارة الوقت؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق للمهام الموكلة إليهم (الإدارية و الفنية الاجتماعية) ؟
3. ما العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة وتفعيل المهام الموكلة إليهم (الإدارية و الفنية الاجتماعية) ؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق والبالغ عددهم (72) مديراً، واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج. وقد قام الباحث بناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم، وقياس درجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم (4،9) وهي درجة ممارسة مرتفعة.
- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الإدارية من وجهة نظرهم (4.4) وهي درجة ممارسة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لممارسة المهام الفنية (4.03) وهي درجة ممارسة مرتفعة ، كما بلغ المتوسط الحسابي لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الاجتماعية (3.18) وهي درجة ممارسة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية وهي علاقة إيجابية قوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.74).
- عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للتخطيط وتحديد الأولويات والاتصال والتقويم والسيطرة على المضيعات ومجمل المجال في ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم التنظيم في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمحاور (التخطيط – التنظيم – الاتصال – التقويم – السيطرة على المضيعات) من مجال إدارة الوقت وكذلك مجمل المجال، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول ممارستهم لإدارة الوقت بالنسبة لمحور تحديد الأولويات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة دبلوم دراسات عليا فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير مدة الخبرة في الإدارة المدرسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم المهام الموكلة إليهم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للمهام الموكلة إليهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للمهام الموكلة إليهم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى إلى متغير مدة الخبرة في الإدارة المدرسية.

وفي نهاية النتائج قدم الباحث مجموعة من المقترحات كانت على النحو الآتي:

1. إظهار أهمية الوقت باعتباره مورداً نادراً وثميناً ومكلفاً.
2. إعداد مديري المدارس ومديراتها للعمل القيادي بجميع أبعاده.
3. وجوب إقامة دورات تدريبية لمديري مراحل التعليم.
4. تحديث نظام الترقي إلى درجة مدير مدرسة بناء على مقاييس الكفاءة العملية والعلمية وليست الأقدمية.
5. ربط الإدارات المدرسية مع شبكة الوزارة الإلكترونية والشبكة الإلكترونية الموجودة في مديرية التربية.
6. تفعيل وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لدى مديري المدارس الثانوية.
7. إدخال مقرر إدارة الوقت ومهاراتها ضمن مناهج الإعداد التربوي في كليات التربية.
8. إقامة ورشات عمل تدريبية حول المداخل الحديثة في الإدارة المدرسية.
9. وضع دليل إرشادي لمديري المدارس حول طرائق التعامل مع الوقت وإدارته.
10. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مديري المرحلة الثانوية في بيئات ومناطق أخرى من الجمهورية العربية السورية وذلك للمقارنة مع نتائج البحث الحالي.

مراجع البحث

أولاً ــ المراجع العربية:

1. أحمد، إبراهيم أحمد، (2001)، **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، ***سلسلة دراسات نظرية وميدانية***، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد، أحمد، إبراهيم (2003)، **الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
3. أحمد، حافظ و حافظ، صبري، (2003)، **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة.
4. أسعد، وليد، (2005)، **الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. إسماعيل، أحمد جلال، (2009)، **إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية**، دار العلم والإيمان، كفر الشيخ، مصر
6. الأغيري، عبد الصمد (2000)، **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
7. البخاري، محمد، (1987)، **أفكار رئيسية في إدارة الوقت**، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا.
8. البرادعي، عرفان (1988)، **مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليب اختيار إعداده**، دار الفكر، دمشق، سوريا.
9. البرعي، محمد بن عبد الله وعابدين، عدنان حمدي، (1408هــ)، **الإدارة في التراث الإسلامي حكم وأمثال**، مكتبة الخدمات الحديثة، مصر.
10. بطاح، أحمد والسعود، راتب (1994)، **أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني، واقعها وسبل تطويرها**، ***مؤته للبحوث والدراسات***، مجلد 10، عدد 5،عمان، الأردن .
11. بطاح، أحمد، (2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، جامعة مؤتة، الأردن.
12. بوز، كهيلا، (2004)، **الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها**، جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق.
13. البوصي، عبد الله مبارك، (1425هــ)، **فن إدارة الوقت**، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
14. البوهي، فاروق شوقي، (2001)، **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

15. بيتل، ليسترآر ، (1999)، **إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت**، ، (ترجمة محمد نجار)، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

16. بيدس، هالة حسني، (1995)، **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية العلوم التربوية، الأردن.

17. تيمب، دايل، (1991)، **إدارة الوقت**، ***سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال***، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

18. جابر، نسرين حمد، (2001)، **أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.

19. جاسم، محمد، (2008)، **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. الجبر، زينب علي، (1998)، **إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة "دراسة ميدانية"**، كلية التربية، ***المجلة التربوية***، العدد 47، مجلد 2، جامعة الكويت، الكويت.

21. الجرجاوي،زياد ونشوان، جميل، (2004م)، **عوامل هدر الوقت المدرسي بوكالة الغوث الدولية**، المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

22. جريسمان، بوجين، (1998)، **فن إدارة الوقت كيف يدير الناجحون وقتهم**،(ترجمة فريق بين الأفكار الدولية)، الرياض.

23. الجريسي، خالد بن عبد الرحمن، (2000)، **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

24. الجريسي، خالد بن عبد الرحمن، (2001)، **إدارة الوقت رؤية إسلامية**، الرياض.

25. الحبيب، فهد إبراهيم، (1993)، **مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية**، ***مجلة دراسات تربوية***، المجلد الثامن، ج 56، القاهرة، مصر.

26. الحبيب، فهد إبراهيم، (1994)، **دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم**، ***مجلة جامعة الملك سعود***، مجلد (8)، عدد (2)، السعودية.

27. حجي، أحمد إسماعيل، (2000)، **الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

28. حريم، حسين، (2006)، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ــ العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

29. حمدونة، حسام الدين حسن، (2006)، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

30. الخزامي، عبد الحكم أحمد (1999)، **إدارة الوقت، إدارة الحياة**، ***سلسلة الإدارة المعاصرة***، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة.

31. الخضيري، إسماعيل (1986)، **تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق**، ***مجلة إدارة الأعمال***، العدد الخامس، معهد التخطيط القومي، مصر.

32. الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل، (2009)، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث، الأردن.

33. خليل، نبيل سعد، (1996)، **فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظام مدارس التعليم العام، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج**، ***مجلة دراسات تربوية واجتماعية***، العدد 34، جامعة حلوان، مصر.

34. الخولي، سيد محمود، (1994)، **فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

35. الدواني، كمال، (1988)، **دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن**، ***المجلة المستنصرية***، العدد16، الأردن.

36. دياب، محمد إسماعيل، (2001)، **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

37. الديب، إبراهيم رمضان، (2006)، **أسس ومهارات إدارة الذات (1)، إدارة الوقت**، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.

38. الراسبي، زهرة بنت ناصر، (1999)، **إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

39. الرشيد، جهاد محمد، (2003)، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

40. الزهيري، إبراهيم عباس، (2008)، **الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

41. زيدان، همام، (1992)، **إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، المؤتمر الرابع: نحو تعليم أساسي أفضل**، القاهرة.

42. أبو ساكور، تيسير عبد الحميد، (2003)، **معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.

43. السالم، بشير محمد، (1989)، **إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية في منطقة عمان التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
44. السفياني، عيضة عبد المعطي، (1421هـ)، **إدارة الوقت**، وحدة تدريسية تعليم العاصمة المقدسة، مكة المكرمة.
45. سلامة، سهيل فهد، (1988)، **إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية**، عمان، الأردن.
46. السلمي، فهد بن عوض، (2008)، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة (مكة)**، كلية التربية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.
47. سليمان، إبراهيم محمد (1993)، **إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية**، مؤتمر مستقبل التعليم الفني في مصر، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
48. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير، (1985)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة.
49. سنونو، فريال عزمي، (2003)، **أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها بأنماط صنع القرار لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.
50. شحادة، محمد أمين، (2006)، **إدارة الوقت بين الزمن والمعاصرة**، دار ابن الجوزي، الرياض، السعودية.
51. الشراري، عبد الله، (2004)، **إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
52. الشرمان، عبد الله علي، (2005)، **فن إدارة الوقت وضغط الزمان**، دار النفائس، الأردن.
53. شريف، عابدين محمد، (2003)، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة**، ***المجلة التربوية***، العدد 66، المجلد 17.

54. الشمراني، محمد جابر، (1402هـ)، **إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
55. شوقي، عبد الله، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، دار أسامة، عمان.
56. أبو شيخة، نادر أحمد، (1991)، **إدارة الوقت**، ط2، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
57. أبو شيخة، نادر أحمد – القريوني، محمد قاسم، (1993)، **إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية**، الجامعة الأردنية، ***مجلة دراسات العلوم الإنسانية***، العدد الأول، المجلد 20، الأردن.
58. الصرن، رعد، (2000)، **إدارة الوقت**، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق.
59. الصرن، رعد، (2001)، **إدارة الوقت**، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، دمشق.
60. الصوري، كمال عبد الحميد، (2008)، **واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات التعليم العام بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
61. طافش، محمود، (2004)، **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان، الأردن.
62. الطراونة، محمد أحمد، (2002)، **إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة**، ***مجلة مؤتة للبحوث والدراسات***، مجلد 17، العدد(1)، الأردن.
63. طه، نهلة عبد القادر، (1996)، **تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت**، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية التربية، عين شمس، مصر.
64. الطويل، هاني، (1977)، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط2، الطبعة الثانية، الأردن.
65. الطويل، هاني، (1992)، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
66. أبو عاشور، خليفة و الحوارنة، المعتصم بالله، (2002)، **دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، الأردن**، ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، المجلد الثالث، العدد الثالث، كلية التربية، جامعة البحرين.
67. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
68. عبد الجواد، محمد أحمد، (2000)، **كيف تدير وقتك بفعالية**، ***سلسلة التدريب والتطوير الذاتي***، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، مصر.

69. عبود، عبد الغني، (1994)، **إدارة المدرسة الابتدائية**، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
70. العبودي، مهند ناصر، (1423هـ)، **فن إدارة الوقت**، دار طويق، الرياض، السعودية.
71. عبيدات، ذوقان وآخرون، (2003)، **البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه**، دار أسامة للنشر، الرياض، السعودية.
72. عبيدات، سليمان والكيلاني محمود، (1997)، **كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**، ***مجلة دراسات العلوم الإدارية***، عدد(1)، مجلد 24، الأردن.
73. العتيبي، صبحي جبر، (2000)، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد، عمّان، الأردن.
74. العجمي، محمد حسنين (2000)، **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
75. العجمي، محمد حسنين، (2007)، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
76. العديلي، ناصر محمد، (1994)، **إدارة الوقت، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت**، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1، الرياض، السعودية.
77. العريني، عبد العزيز عبد الله، (2002)، **الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
78. عصفور، محمد شاكر، (1982)، **إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
79. العضايلة، عدنان عبد السلام، (2004)، **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك**، ***مؤتة للبحوث والدراسات***، المجلد التاسع عشر، العدد السابع، جامعة مؤتة، الأردن.
80. العضايلة، علي محمد (1998)، **تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية، دراسة ميدانية**، جامعة قطر، ***المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد***، العدد(9)، قطر.
81. عطوي، جودت عزت، (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
82. عقيلان، محمد موسى (1999)، **التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة**، ***مجلة جامعة الملك سعود***، المجلد الثاني، العدد الأول، السعودية.

83. علاقي، مدني عبد القادر، (1412هـ)، **تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
84. علايات، بشير محمد، (2001)، **واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن**، ***مجلة دراسات العلوم التربوية***، المجلد (28)، العدد (1)، الأردن.
85. عليان، ربحي مصطفى، (2005)، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جابر للنشر والتوزيع، عمّان.
86. العمايرة، محمد حسن، (2002)، **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط3، دار المسيرة، عمان.
87. العمري، عوض سعيد، (1999)، **أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية**، ***مجلة كلية الملك خالد العسكرية***، العدد 71، الرياض، السعودية.
88. عيسان، صالحة عبد اللطيف يوسف، (1992)، **إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم**، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
89. الغامدي، محمد أحمد، (1429هـ)، **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
90. الغامدي، معيض بن سعيد، (1999)، **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
91. الغيثي، فهد بن محمد، (1422هـ)، **أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
92. الفقي، عبد الرحمن الفرج، (1994)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
93. فهمي، محمد سيف الدين وحسن، عبد المالك، (1414هـ)، **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية**، دراسة مكتب التربية لدول الخليج العربي الرياض، السعودية.
94. القرني، علي سعيد، (1998)، **دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
95. القعيد، إبراهيم حمد (2001)، **العادات العشر الشخصية الناجحة**، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
96. كنعان، نواف، (1995)، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار المنار، الطبعة الخامسة، الأردن.

97. ماكنزي، أليل، (1991)، إدارة الوقت من المبادئ إلى التطبيق، **فن إدارة الوقت**، ***سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال***، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

98. محمد، أميرة، (2008)، **مهارات الإدارة المدرسية والتربوية**، الدار العالمية، ط1، الجيزة.

99. محمود، محمد، (1994)، **تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

100. مرسي، محمد منير، (1975)، **الإدارة التعليمية، أصولها، تصنيفاتها**، عالم الكتب، ط1، القاهرة.

101. مرسي، محمد منير، (1984)، **الإدارة التعليمية، أصولها، وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة.

102. مرسي، محمد منير، (2001)، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ط3، دار المريخ، السعودية.

103. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999)، **الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الفكر المعاصر**، دار المريخ، الرياض، السعودية.

104. مصطفى، يوسف، (2005)، **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر.

105. منصور، فاروق حلمي، (1993)، **الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري**، اتحاد الجمعيات التنمية الإدارية، ***مجلة الإدارة***، العدد الثاني، القاهرة، مصر.

106. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (1417هـ)، **لسان العرب**، ط2، دار إحياء التراث الإسلامي، بيروت، لبنان.

107. المنيع، محمد عبد الله والعبيدي، غانم شريف، (1982)، **دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية**، ***مجلة كلية التربية***، جامعة الملك سعود، الرياض.

108. المنيع، محمد عبدالله، (1989)، **أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس**، ***مجلة جامعة الملك سعود***، مجلد 1، العلوم التربوية (1ـ2)، الرياض.

109. المهدي، سوزان محمد،(2003م)، **مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم**، مجلة التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة عين شمس.

110. ميخائيل، مطانيوس،(1999)، **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
111. هلال، عبد الغني حسن، (1995)، **مهارات إدارة الوقت**، مركز تطوير الإدارة والانتاجية، القاهرة، مصر.
112. هلال، محمد عبد الغني، (1998)، **مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، مصر.
113. الهور، رأفت حسين، (2006)، **تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية**، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
114. وتر، محمد ظاهر، (1987)، **دور الزمن في الإدارة**، الطبعة الثانية، دار الفكر، دمشق.
115. وزارة التربية، (1994)، ***النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية الصادر بالقرار رقم /3921/ 443/ تاريخ 1994/4/13***، منشورات وزارة التربية، سوريا.
116. أبو الوفا، جمال عبد العظيم، (2000)، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
117. يوسف، أيمن حمد أحمد، (2003)، **إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، جامعة القدس، فلسطين.

ثانياً ــ المراجع الأجنبية:

118. Atkins, Truman Turange, (1990), ***“The Relationships, Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in high School Principals”***, Ed. D, University of Georgia, In., Vol, 51, No.
119. Diaz, Myrnat, (1994), ***The Role of The Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges***, Ed. D. University of Southern California, Los Angeles, Dohemy Library.
120. Edward, Steven Warren (1991), ***“The Management and Selected Denografhic Factors of Secondary School Principals in Connecticot As Predictors of Job Satisfaction”*** Ph. D., The University of Connection, In Dissert. Abstr Int, Vol. 52, No. 3. Sep.
121. Fermer Jack, (1994), ***Successful Time Management, Jolinwiley***, Sons, New York.
122. Keirkagard, David. (1997), ***Time Management Handling it all Nass***, Bulletin, “Eric Document Rep Reduction”, Service.
123. Knight, Braim A. A, (1983), ***Managing School Finance***, Heinman Educational Books, Ltd, London.
124. Louis, Boome J, (1992), ***Time Management (4th Ed)***. MC Graw. Hill, Inc, New York.
125. Mackenzie, R. A. (1990), ***New Time Management Methods: The Davne II Corporation***, (N.Y, mc Graw – hill book Co.
126. Mocny, Kenneth Chavles (1991), ***Time Management Analysis of Public School Business Administrators***, Ed. D., State University of New York At Buffala, In Diss.
127. Ruocco, Elizabeth. Mulcahy (1991). ***Time Management***. **Personality Hardiness and Personal Characteristics in Women School Administrators in Commecticut** DAI-A.
128. Taylor, Kivenc (2007): ***A study of Principal’s Regarding Time Management***, Kansas State University.

الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين.

الملحق رقم (2): العبارات التي عدلت في الاستبانة.

الملحق رقم(3): الاستبانة.

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

السادة المحكمين	الصفة العلمية
أ.د. يونس ناصر	أستاذ دكتور
أ.د. فاضل حنا	أستاذ مساعد
د. أمل كحيل	مدرس
د. رانيا صاصيلا	مدرس
د. محمد عماد سعدا	مدرس
د.خلود الجزائري	مدرس
د. عزيزة رحمة	مدرس
أحمد سليم	قائم بالأعمال
دلال أبو شاهين	قائمة بالأعمال

الملحق رقم (2)

العبارات التي عدلت في الاستبانة بناء على أراء السادة المحكمين

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
4	أجد صعوبة كبيرة في ترتيب مواعيدي.	أجد صعوبة في ترتيب مواعيدي.
5	أحرص على رسم خريطة لاستثمار وقتي في العمل	أحرص على إعداد خطة لاستثمار الوقت في العمل.
6	أضع أهدافاً مكتوبة ومحددة	أضع أهدافاً شهرية مكتوبة ومحددة.
19	أقوم بالاستعانة بالحاسوب لتنظيم أعمالي.	أستخدم الحاسوب في تنظيم أعمالي.
20	أحرص على العمل بأسلوب الإدارة بالتفويض أن أمكن.	أحرص في إدارتي للمدرسة على اتباع أسلوب تفويض السلطة.
21	أعمل على تنظيم العمل بين الأفراد في المدرسة.	أخصص وقتاً لتنظيم العمل بين الأفراد في المدرسة.
24	أحاول معالجة أي مكاتبة مرة واحدة فقط.	أعاني من إعادة المراسلات المكتوبة.
25	الوقت الذي أقضيه في المدرسة يساعدني على إنجاز أعمالي.	يساعدني الوقت الذي أقضيه في المدرسة على إنجاز أعمالي.
27	أقوم بالرد على المكالمات الهاتفية في أي لحظة.	أقوم بالرد على المكالمات الهاتفية في أي وقت.
29	أقوم أحيانا بتأجيل بعض الأعمال من وقت لآخر.	أقوم بتأجيل بعض الأعمال من وقت لآخر.
32	تستغرق المهام التي أقوم بها وقتاً أكثر مما أقدره لها.	أعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.
33	أتابع المبنى المدرسي يومياً.	أتابع حالة المبنى المدرسي من حيث صلاحيته ونظافته.

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
34	أحدد أهدافي بشكل مكتوب بدقة ووضوح مرتبة حسب أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها.	أحدد أهدافي بشكل دقيق مرتبة حسب الأولويات.
37	أضع خطة يومية.	أضع خطة يومية للمهام التي سأقوم بها.
41	أخصص وقتاً للمراجعين ولا أقبلها في غير هذا الوقت.	أخصص وقتاً للمراجعين ولا أستقبل أحداً في غير هذا الوقت.
44	أقوم بإعطاء إرشادات معينة لتحقيق الأهداف المرجوة وأعمل على التأكد من أنها واضحة ومفهومة من قبل العاملين.	أقوم بإعطاء إرشادات واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف.
47	أعقد اجتماعات دورية للمدرسين.	أعمل على عقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد فيما يتعلق بسير العمل.
49	أراقب دفاتر تحضير المدرسيين يومياً.	أدقق دفاتر تحضير المدرسين يومياً.
51	أقود اجتماعات مجلس المدرسين بفاعلية وفق جدول أعمال.	أقود اجتماعات مجلس المدرسين وفق جدول أعمال.
52	أخصص وقتاً كافياً لتطوير المدرسين علمياً ومسلكياً.	أقدم للمدرسين ملاحظاتي حول أدائهم الصفي.
55	أكافئ المدرسين حين يظهرون أفكاراً أبداعية.	أثني على المدرسين حين يظهرون أفكاراً إبداعية.
56	أناقش المدرسين حول المشكلات التي تواجههم بغرض المساعدة.	أناقش المدرسين بالمشكلات التي تواجههم بغرض المساعدة.
57	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على أدائهم الوظيفي وكيفيه تحسينة.	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على أدائهم خارج الصف وكيفية تحسينه.

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
59	أكرس وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة المسلكية والاجتماعية.	أكرس وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة.
60	أحرص على وضع معايير للأداء المرغوب في بداية كل فصل دراسي.	أحرص على وضع معايير للأداء المرغوب به في بداية كل فصل دراسي.
62	اهتم بطرائق التدريس الفعالة التي يستخدمها المدرسون.	أوجه المدرسين إلى استخدام طرائق التدريس الفعالة.
63	أطلع على كل ما يستجد في أمور التربية والتعليم وأطلع المدرسين عليها.	أطلع المدرسين في مدرستي على المستجدات في شؤون التربية والتعليم.
65	أتابع نتائج تحصيل الطلاب	أتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.
67	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب بهدف الاستماع إلى مقترحاتهم.	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب بشكل دوري.
69	أتعاون ببرامج التوعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما عند انتشار جائحة مرضية.	أتعاون في وضع برامج التوعية أو نشرها بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما عند انتشار جائحة مرضية.
70	أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة بينهم.	أشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
71	أشجع على إقامة الحفلات داخل المدرسة وخارجها.	أعمل على إقامة الحفلات داخل المدرسة وخارجها.
73	أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة و الإسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.	أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة والمشاركة في أنشطته.

ملحق رقم (3)

الاستبانة



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبيانة- درجة ممارسة إدارة الوقت

و درجة ممارسة المهام الموكلة لمدير المدرسة الثانوية

السيد المدير تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث ياسين أحمد العواد من طلاب كلية التربية جامعة دمشق بالتحضير لرسالة ماجستير بعنوان:

" أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة"

دراسة ميدانية في مدينة دمشق

بإشراف الدكتور محمد حلاق

لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وهي مكونة من جزأين:

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجزء الثاني: يتضمن محورين هما:

أولاً- العبارات المتعلقة بإدارة الوقت

ثانياً- العبارات المتعلقة بالمهام التي يمارسها مدير المدرسة

وأن الهدف من الاستبيانة هو جمع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف هذا البحث حصراً مع العلم أن لهذه الاستبيان طابع السرية والخصوصية ولن تستخدم المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي فقط وكلنا أمل من شخصكم الكريم تخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع إشارة(x) في المربع مقابل كل فقرة حسب ما ترونه مناسباً.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث: ياسين العواد

تسلسل	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أجد صعوبة في الوصول إلى بعض المعلومات عند الحاجة إليها.					
2	أحرص على عقد الاجتماعات المدرسية بانتظام.					
3	أحرص على تحديد أهداف الاجتماعات التي أعقدها مع المدرسين والعاملين بدقة ووضوح.					
4	أجد صعوبة في ترتيب مواعيدي.					
5	أحرص على إعداد خطة لاستثمار الوقت في العمل.					
6	أضع أهدافاً شهرية مكتوبة ومحددة.					
7	أحتفظ بجدول زمني للأنشطة، فيه وقت احتياطي لمواجهة الأزمات.					
8	ارتب الأنشطة اليومية حسب أهميتها و أولويتها.					
9	أقدم العمل الذي أحبه على العمل الأكثر إلحاحاً					
10	أحرص على كتابة خطة أسبوعية وشهرية.					
11	أحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية.					
12	احرص على ترتيب أهداف الاجتماعات حسب الأولوية.					
13	أضطر أحياناً لاتخاذ قرارات سريعة من دون إعطائها وقتاً كافياً من أجل الدراسة.					
14	أعمل على تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة إلي.					
15	أعالج المهام الصعبة من دون تأجيل.					
16	أحرص على توفير الجو الملائم لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.					
17	أكلف العاملين بالمهام حسب اختصاصهم الوظيفي.					

تسلسل	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		درجة الممارسة				
18	أحرص على توضيح الأهداف والمسؤوليات للآخرين.					
19	أستخدم الحاسوب في تنظيم أعمالي.					
20	أحرص في إدارتي للمدرسة على اتباع أسلوب تفويض السلطة.					
21	أخصص وقتاً لتنظيم العمل بين الأفراد في المدرسة.					
22	أعمل على استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.					
23	أقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه إلى فريق عملي.					
24	أعاني من إعادة المراسلات المكتوبة.					
25	يساعدني الوقت الذي أقضيه في المدرسة على إنجاز أعمالي.					
26	أعمل على إنجاز الأعمال المكتبية فوراً.					
27	أقوم بالرد على المكالمات الهاتفية في أي وقت.					
28	أقوم بأخذ جزء من الأعمال المكتبية إلى المنزل لإنجازها.					
29	أقوم بتأجيل بعض الأعمال من وقت لآخر.					
30	أعمل على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح.					
31	تستغرق المهام التي أقوم بها وقتاً أكثر مما أقدر لها.					
32	أعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.					
33	أتابع حالة المبنى المدرسي من حيث صلاحيته ونظافته.					
34	أحدد أهدافي بشكل دقيق مرتبة حسب الأولويات.					

تسلسل	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
35	أتابع مدى ملاءمة المبنى وتحقيقه لعوامل الأمانة والسلامة.					
36	أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط للعمل المدرسي.					
37	أضع خطة يومية للمهام التي سأقوم بها.					
38	أوزع الدروس على المدرسين حسب اختصاصاتهم ورغباتهم في بداية كل فصل دراسي.					
39	أخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.					
40	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية.					
41	أخصص وقتاً للمراجعين ولا أستقبل أحداً في غير هذا الوقت.					
42	أخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.					
43	أعمل على تشكيل لجان للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.					
44	أقوم بإعطاء إرشادات واضحة ومفهومة لتحقيق الأهداف.					
45	أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.					
46	أعمل على تقليل الأعمال الصغيرة ذات الإجراءات المحددة.					
47	أعمل على عقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد فيما يتعلق بسير العمل.					
48	أحرص على تدريب المدرسين وتنميتهم، وتطويريهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
49	أدقق دفاتر تحضير المدرسين يومياً.					

تسلسل	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		درجة الممارسة				
50	أتابع دوام المدرسين يومياً.					
51	أقود اجتماعات مجلس المدرسين وفق جدول أعمال.					
52	أقدم للمدرسين ملاحظاتي حول أدائهم الصفي.					
53	أطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين شهرياً.					
54	أتابع سير العملية التدريسية وفق برنامج الدروس اليومي.					
55	أثني على المدرسين حين يظهرون أفكاراً إبداعية.					
56	أناقش المدرسين بالمشكلات التي تواجههم بغرض المساعدة.					
57	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على أدائهم خارج الصف وكيفية تحسينه.					
58	أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمها وفق برنامج زمني.					
59	أكرس وقتاَ كافياً في معالجة مشكلات الطلبة.					
60	أحرص على وضع معايير للأداء المرغوب به في بداية كل فصل دراسي.					
61	أقدم مقترحات للإدارة التربوية فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مدرستي.					
62	أوجه المدرسين إلى استخدام طرائق التدريس الفعالة.					
63	أطلع المدرسين في مدرستي على المستجدات في شؤون التربية والتعليم.					
64	أهتم بالبحوث والدراسات المتعلقة بالمدرسة و الكفيلة بتحسين العملية التعليمية في المدرسة.					

تسلسل	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
65	أتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.					
66	أعمل على الإسهام في حل مشكلات الطلاب.					
67	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب بشكل دوري.					
68	أعمل على إشراك العاملين في المدرسة في بعض المشروعات المحلية.					
69	أتعاون في وضع برامج التوعية أو نشرها بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما عند انتشار جائحة مرضية.					
70	أشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.					
71	أعمل على إقامة الحفلات داخل المدرسة وخارجها.					
72	أنظم برنامج للرحلات المدرسية لتوطيد التواصل ما بين المدرسين من جهة والطلاب من جهة أخرى.					
73	أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة والمشاركة في أنشطته.					

Damascus University

Faculty of Education

Comparative Education Department



Effect of time management in activating the functions of the Director General secondary school

﴾ A Field Study in Damascus City ﴿

A Study introduced for the Master's Degree in Comparative Education Department

Prepared by:

Yassen Ahmed al-Awad

Supervision by:

Dr. Mohammad Hallak

Professor at Comparative Education Department

Damascus: 2010-2011

THE SUMMARY

Abstract in English

This study aimed to identify the impact of time management in activating the functions of director general secondary schools in Damascus, according to several objectives:

1. Know the degree of managers of public secondary schools in Damascus, time management from their perspective in their work tasks.
2. know the degree of managers of secondary schools of the tasks entrusted to them (administrative - technical - social) in the tasks of their work.
3. know the effect variable (sex, educational qualification, experience in school administration) on the degree of time management.
4. know the effect variable (sex, educational qualification, experience in school administration) on the degree of exercise of the functions entrusted to the school principals in their jobs.
5. know the degree of relationship between the practice of time management and exercising the functions entrusted to the managers of public secondary schools in the tasks of their work.

And that by answering the following questions:

1. What is the degree of managers of public secondary schools in the city of Damascus to time management in the tasks of their business?
2. What is the degree of managers of public secondary schools in the city of Damascus of the tasks entrusted to them in their tasks (administrative and technical social)?
3. What is the relationship between the practice of time management to the managers of public secondary schools and activation of the tasks entrusted to them in their tasks (administrative and technical social)?

THE SUMMARY

The study population consisted of all directors of public secondary schools in Damascus, who are (72) director, and the researcher used in the current study, the descriptive analytical method, which relies on data collection, collation, analysis, and then extract the results. The researcher of the study to build a tool to measure the degree of time management to the managers of public secondary schools in Damascus from the point of view, and measure the degree of exercise of the functions entrusted to the managers of public secondary schools in the tasks of their work.

The study results showed the following:

- Arithmetic average of the practice time management to the managers of public secondary schools from their point of view (4.9), a high degree of exercise.
- Arithmetic average for the exercise of Secondary School Principals of the administrative functions from their point of view (4.4), the degree of exercise is high, as the arithmetic average for the exercise of professional functions (4.03), the degree of exercise is high, as the arithmetic average for the exercise of Secondary School Principals of the functions of social (3.18), a moderate degree of exercise.
- There are significant statistical relationship between the practice of time management and the tasks entrusted to the directors of secondary schools is a positive relationship was strong, the correlation coefficient (0.74).
- There are no differences between the averages of Secondary School Principals answers the public about the exercise of their planning and priority setting, communication, evaluation and control of the Alamadiet and the whole area in the exercise of management time from the point of view due to the variable sex. The results also indicated that there were significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of public secondary school principals about the exercise of the organization in the field of time management from the point of view in favor of females.

- The lack of statistically significant differences at the level of significance (0,05) between the mean answers Secondary School Principals Assembly on the exercise of management time from the point of view can be attributed to the variable of educational qualification for the axes (Planning - Organize - Contact - Calendar - control of the Alamadiet) of management time as well as the entire area, and the results indicated the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) on the exercise of management time due to the variable of educational qualification and was in favor of campaign Postgraduate Diploma and more.
- The lack of statistically significant differences at the level of significance (0,05) between the mean answers Secondary School Principals Assembly on the exercise of management time from the point of view can be attributed to the variable duration of experience in school administration.
- The lack of statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of secondary school headmasters about the exercise of public functions entrusted to them from their point of view due to the variable sex.
- The lack of statistically significant differences at the level of significance (0,05) between the mean answers Secondary School Principals Assembly on the exercise of the functions entrusted to them due to the variable qualification.
- The lack of statistically significant differences at the level of significance (0,05) between the mean answers Secondary School Principals Assembly on the exercise of the functions entrusted to them from their point of view can be attributed to the variable duration of experience in school administration.

At the end of the results the researcher presented a set of proposals, most notably:

1. The preparation of school administrators and Mdirattha to work in all of its leadership to provide them with the necessary skills to ensure their ability to deal with this important resource and planning for optimal investment.

2. The necessity to establish training courses for managers of different stages of education and Mdirattha aims to provide new areas of technical supervision, and curriculum and teaching methods, and operations of the calendar.
3. Link with the network of school administrations and the Ministry's electronic web in the Directorate of Education, in order to gain access to the use of automated much of the work and tasks that increase the abundance of time.
4. Activate means of internal and external communication among the managers of secondary schools through the use of modern technologies in communication, not only the paperwork.
5. As a management time and skills a key demand of educational preparation within the university.